مجتمع المعرفة 2

 عـدداً من مؤشـرات الفعـالية، لأنّ التمكين يستوجب على العـامل مضاعفـة الجهود، و تحمّل مسؤولية أكبر و الذي يؤدي عـادة إلى ارتفـاع الإنتاجية، لذا على المؤسسـات أن تترجم ذلك برفـع الحوافـز الكليـة. و بالـرغم من الإيجـابيـات العـدّة التي يوفـرها التمكين كسياسة جديـدة في تسيير المـوارد البشريـة، إلاّ أنّ له حدوداً فمن غير المعقول منح مسؤولية اتخـاذ القـرار إلى كلّ الأفـراد داخـل المؤسسة مهما كانت كفاءتهم، و عليه فإنّ تطبيق التمكيـن يجب أن يتمّ بصورة تدريجيـة، و يفترض على الأفـراد التمتّع بكفـاءات عـالية و اكتساب مهـارات جديـدة باستمـرار.

**مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:**

**يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء "إدوارد ديمنق" وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. و لابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن.**

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

 **يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة.وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والـدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبـة والتفاعل بين هذه جميعاً.[[1]](#footnote-1)**

**من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية على هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام .**[[2]](#footnote-2)

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة. وعلى الرغم من معرفة الدول النامية بما في ذلك الدول العربية، بالتغير الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعا لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لم تتغير تبعاً لذلك، ومازالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية.

إن النمط الإداري التقليدي كان مناسبا لكي يتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمؤسسة في الوقت الحاضر. فالنمط الإداري البيروقراطي التقليدي ربما كان مناسبا حتى السبعينات من القرن الماضي.

 أما في الوقت الحاضر فالأمور تتغير على مختلف الأصعدة. فثقافة العامل كانت أقل ودوافعه مادية وانتماء الموظف للنقابات كان أمراً ضرورياً. والبيروقراطية التي جاء بها ماكس ويبر كانت إيجابية ولا يمكن الاستغناء عنها، وتقسيم العمل كذلك كان أمراً أساسياً وكانت أدوار العمل ومهامه منفصلة ومستقلة عن العامل. وما زالت منظمات الأعمال حتى هذه الأيام تمارس النظريات والمفاهيم الإدارية التي نادى بها أناس مثل ماكس ويبر وهنري فايول وفريدريك تايلور منذ ما يقرب من حوالي مائة عام أو أقل، علماً بأن هذه المفاهيم كانت مناسبة إلى حد كبير في ذلك الوقت، وهذا أمر طبيعي أن تكون مناسبة حينئذ وما هو غير طبيعي هو في عدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم ممارستها في هذه الأيام، وما زالت الكثير من المنظمات تمارس مفاهيم مئة عام خلت. والجدول الآتي يبين الفرق الواضح بين النموذج الإداري القديم والنموذج الحديث، علما بأن معظم المؤسسات في الدول العربية مثلا ما زالت تطبق النموذج الإداري القديم، على الرغم من عدم ملائمته في عهد تتبنى فيه منظمات القرن الواحد والعشرون، المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة.[[3]](#footnote-3)

جدول رقم 1 يبين مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم

من خلال بعض الممارسات الإدارية التقليدية وما يقابلها من ممارسات حديثة.

|  |  |
| --- | --- |
| النموذج الإداري الحديث | النموذج الإداري القديم |
| 1-وجود تداخل بين الإدارة والعمل والعمال وعدم القدرة على الفصل بينهم.2- صعوبة قياس أداء العامين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها.3- هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة.4- يعمل المديرون في الإدارة الدنيا أو الوسطى منسقين ومساعدين ومدربين يساعدون في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام. 5- تقويم الأداء من خلال منهجية التغذية العكسية ب360 درجة لا يستثني المديرين من تقويم مرؤوسيهم لهم.6- يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره.7- المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.8- الجميع يفكر من موقعه والجميع يُنظر إليهم على أنهم شركاء لا أنداد أو عبيد.  | 1-استقلالية الإدارة عن العاملين فالمدير يدير والعاملون يعملون2- وضوح بداية العمل ونهايته وسهولة قياس أداء العاملين وأغلب الأعمال يدوية.3- فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصلحتهم الاقتصادية بالدرجة الأولى ولا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم. 4- مهام المديرين في الإدارة الدنيا وفي الإدارة الوسطى كهمزة وصل ووسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا ومن الإدارة الدنيا للإدارة العليا. والتسلسل الرئاسي أمر في غاية القداسة وتجاوز المرجع ذنب لا يغتفر.5- لا يجوزتقويم المديرين فهم فوق الشبهات.6- القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين.7- معرفة المديرين ومهارتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملين تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم.8- المدير يفكر والمرؤوس ينفذ ( وكما قل هنري فورد ذات يوم "أنا لا أريد إلا أيدي تعمل ولسوء الحظ أنها متصلة بأجساد). |

Source:[[4]](#footnote-4) Davenport, Knowledge Works and the Future of Management,

-**مفهوم الإستراتجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية:**

يقصد بالإستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية هي تلك" المفاهيم و التصورات الخاصة بالعنصر البشري داخل المؤسسة أو التنظيم مهما كان نوعه كما يتمثلها المسيرون و القادة سواء من حيث تكوينه ككائن بيولوجي ذو خصائص سيكوسوسيولوجية من جهة و معرفية من جهة أخرى و كل المؤشرات ذات البعد البيولوجي و البعد السيكوسوسيولوجي و البعد المعرفي التي تموقعه أولا في أذهان هؤلاء القادة و المسيرون و من ثم انعكاسات هذه التصورات في المفاهيم (مجموعة المؤشرات) على الأهمية المعطاة لهذا المورد البشري و من ثم المكانة و التي يأخذها في داخل المؤسسة و التي تحدد موقعه ضمن الهيكل التنظيمي و ما هي الوظائف المنوطة به من خلال مجموعة الأدوار التي يقوم بها داخل التنظيم التي تحددها مجمل الواجبات و الحقوق بحيث تجعل منه يحتل الريادة في قيادة المؤسسة و خلق الميزة التنافسية في مجال الأفراد و التي من خلالها تحافظ المؤسسة على بقائها و استمرارها و نموها و الآليات المتخذة لتحقيق ذلك. [[5]](#footnote-5)

**دور الإستراتجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف:**

يتحقق ذلك من خلال تواجد إدارة الموارد البشرية في جميع المستويات من إعداد الإستراتجية العامة للمؤسسة و توجد أربع مستويات من الترابط بين إدارة الموارد البشرية و الإستراتجية.منها:[[6]](#footnote-6)

\*الارتباط الإداري –الترابط- : أقل المستويات ارتباطا حيث تركز إدارة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية و هي بعيدة عن القرار و تابعة ضمن الهيكل التنظيمي لمصالح أخرى و تعتبر أكثر تقليدية.

\* الارتباط ذو اتجاه الواحد: في ظل هذا الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير و إعداد الخطط ثم إبلاغها للجهة المسئولة عن إدارة الموارد البشرية و من خلال هذه الخطط تصمم هذه الأخيرة برامجها.

\* الارتباط ذو الاتجاهين :يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الإستراتيجية من خلال ثلاثة مراحل:

-إعلام إدارة الموارد البشرية بالبدائل الإستراتجية

-إدارة الموارد البشرية تدرس مؤشرات الإستراتجية

-تحال الخطة أو البديل المعتمد على إدارة الموارد البشرية لبناء البرامج و تصميمها يوجد هنا اعتماد متبادل بين الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية و من هذا المستوى تبدأ معالم تشكل الإستراتجية التنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية و التي من خلالها تبنى الإستراتجية العامة.

\*الارتباط المتكامل: هو ارتباط ديناميكي و متعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدل من التفاعل المرحلي أو المتتابع و تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرا فعالا في قسم الإدارة العليا و تشارك بقوة في بناء و تنفيذ الإستراتجية .

**فما هي المدخلات التي من خلالها يمكن أن تساهم بها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الهدف؟**

فالإستراتجية التنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية هي خطة متكاملة تحتوى عناصر بناء الاستراتيجيات و آليات تنفيذها ابتداء من التصورات إلى النتائج و تقييمها أي تساهم في تحقيق الهدف مع باقي المصالح من خلال بنائها الداخلي و آليات عملها الإستراتجية المحكمة فهي بمثابة القلب بالنسبة للجسم و من بين النماذج التي تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تطبيقها نذكر:[[7]](#footnote-7)

**نموذج بورتر Porter:** و الذي يتحقق وفق إستراتجيتين إستراتجية الريادة أو خفض التكلفة و إستراتجية التنوع في ما تقدمه المؤسسة لزبائنها بالإضافة إلى إستراتجية التركيز و التخصيص لغرض التفوق.

-**نموذج ميلز و سناو Milse et Snow** :ينحصر في الإستراتجية الدفاعية .الرواد. التحليلية والاستجابة و كل هذه الاستراتجيات ترتكز على العنصر البشري في الإعداد و التنفيذ و المراقبة و كل واحدة تحتاج إلى نوع معين من الموارد البشرية و كلها تحتاج إلى تحليل معمق .

و في هذا الصدد تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية .التقنية الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.[[8]](#footnote-8)

**حيث كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها: أنّ تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.**

**وفيما يأتي سيتم شرح نظرية من أهم نظريات السلوك التنظيمي وهي نظرية التمكين من خلال البعد السيكولوجي.:[[9]](#footnote-9)**

**نظرية سيكولوجيا التمكين و (نظرية التمكين النفسي)**

**لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لِمفهوم التمكين من أمثال Kanter (1989) و Thomas and Velthouse (1990)[[10]](#footnote-10). ويعّرف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاقتدار، أي إنه يشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتدار. هذا وقد عرّف قاموس إكسفورد الإنجليزي فعل يمكّن (Empower) على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكّن. وعلى عكس تفويض السلطة فإنّ التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية (Conger and Kanungo، 1988) فهو إذن تمكين بمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب.**

**ويعرّف توماس وفلتهاوس [[11]](#footnote-11)(Thomas and Velthouse, 1999)التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل:**

1. **المعنى (Meaning): ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن لمعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه..**
2. **الكفاءة (Competence): الشعور بالاقتدار والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية .**
3. **الاستقلالية وحرية التصرف (Self-Determination): إضافة إلى الشعور بالاقتدار والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص.**
4. **التأثير (Impact): وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية .**

**مثال ذلك** :احد المؤسسات الإنتاجية يملكها احد الطلبة الامركيين و الذي أسس مؤسسته من خلال الاعتماد على الاستقلالية و حرية التصرف عندما يرتبط الأمر بالانجاز و عمل الأشياء من خلال طرح موقعا اليكترونيا لشركته و عرض الأفكار و المنتجات للراغبين في تقييم منتجاتهم و من ثم مشاركة فريق أخر في تقييم المنتجات التي يمكن إنتاجها من طرف خبراء من مختلف مؤسسات العالم و بعدها تأتي مرحلة الإنتاج و التسويق للمنتج و هذا ما يسمى بالتأثير من خلال الكفاءة.

و هذا ما نجده في موقع الشاب الأمريكي صاحب هذا الموقعBen Kaufman:[[12]](#footnote-12)

حيث قام هذا الشاب الأمريكي بإقامة مشروع إنتاجي من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في طرح المنتج من مختلف الشباب في دول العالم و من ثم تحكيمه و تقييمه من طرف العديد من الخبراء كذلك من مختلف دول العالم و في الأخير التسويق للمنتج و عرضه في السوق و قد ساهمت فكرة هذا الشاب الأمريكي في الاستخدام الأمثل لوسائل التواصل الاجتماعي بين مختلف الشباب من خلال تحقيق الهدف و تقليل التكلفة و في الأخير التعارف على مختلف الأفكار العالمية و تجسيدها من الناحية الاجتماعية و الثقافية و خلق ثقافة الإنتاج و التعاون و من ثم الفائدة تعم الجميع من ناحية الامتلاك و حقوق الملكية و الفائدة المادية.حيث قام بتطوير329 منتج[[13]](#footnote-13)

و المخطط التالي يوضح ذلك[[14]](#footnote-14):



**أساليب التمكين المعاصرة**

**وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:[[15]](#footnote-15)**

**أسلوب القيادة**

**يعـد تمكين المرؤوسين مـن الأساليب القيادية الحديثةالتي تساهـم في زيادة فاعلية المؤسسة ، وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاًَ منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.**

**فللقيادة الكثير من التصورات بحيث أن هناك حاجة إلى توضيح كيف يستخدم المصطلح و لماذا عندما يكون الأفراد فاعلين في عملية مساعدة الآخرين في تعريف الأهداف المراد تحقيقها و توضيح المسارات إلى هذه الأهداف و تعلم الكثير من الطرق الفعالة لتحقيقها فإنهم يحققون وظيفة أو دور القيادة الحرجة و طبقا لذلك يكون كل الأفراد في الأدوار الإدارية قادة.[[16]](#footnote-16)**

**أسلوب تمكين الأفراد**

**يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive)للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلتSpretizer إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.**

**و تجدر الإشارة إلى إحدى العوامل المهمة في نجاح و انتشار حلقات النوعية في اليابان هو التدريب و اعتماد الأساليب العلمية في السيطرة النوعية فالبناء المعنوى و الشعور بتحسين النوعية و تحسين ظروف العمل لا يكفي لوحده لحل المشكلات دون اعتماد الأساليب الإحصائية و العلمية من خلال السيطرة على المعلومات و المؤثرات الواردة و بهدف الوصول إلى حلول صحيحة بأقصر الطرق.[[17]](#footnote-17)**

**أسلوب تمكين الفريق**

**إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودةQuality circles) ) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً يؤكد**

**أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures)بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency) . كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعّد عرضة للخطأ والقصور.**

حيث يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات و سهولة تنفيذها فالتصميم القديم القائم على معتقدات و مفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها و لا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة و في هذه الحالة لا يمكن إلقاء اللوم على العاملين و نقول أنهم السبب في إخفاق المنظمة و عدم قدرتها على تحقيق جودة عالية و إرضاء عملائها.[[18]](#footnote-18)

و لعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات Reengneering يخدم كثيرا هذا المجال حيث يطلق عليه مصطلح "الهندرة"

و قد وضعت من قبل كل من مايكل هامر" و جيمس تشامبي" عالم 1993 و هي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات من إدخال التغييرات الأساسية و الجذرية الجديدة على عملياتها و أساليب و طرق و إجراءات العمل لديها:[[19]](#footnote-19)

\*ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة بل تجديد لها

\*الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم

\*تسعى الهندرة إلى تصميم العمليات من جديد بشكل يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة و مع متغيرات البيئة المعاصرة.

\*تستهدف الهندرة العمليات و ليس الهياكل التنظيمية.

و أهم أهداف الهندرة ما يلي:[[20]](#footnote-20)

\*التخلص من الروتين القديم و أسلوب العمل الجامد و التحول إلى الحرية و المرونة

\*تخفيض تكلفة الأداء

\*تحويل عمل الأفراد من رقابة و إشراف لصيق يمارس عليهم إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات و تحمل للمسؤوليات

\*الجودة العالية في الأداء و الخدمة السريعة و المتميزة.

و هذا ما يؤكده العديد من الباحثين في استغلال البناء التنظيمي للاستثمار في الموارد البشرية:[[21]](#footnote-21)

حيث يعتبر مفهوم التنظيم الأداة الملائمة لفهم كيفية تعامل المؤسسة مع ثلاثية:" الأفراد.العمل و مراكزه.العلاقات" و تشكل هذه الثلاثية مرتكز أي تنظيم باعتباره إحدى الوظائف الأساسية للإدارة إلى جانب التخطيط و التوجيه و الرقابة و إذا كان التنظيم يشكل الإطار الذي يتم بداخله تنفيذ البرامج و الخطط و السياسات فانه يكون عاملا أساسيا له أثره في رفع الكفاءة الإنتاجية و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية باعتبارها استثمارا لا ينضب.

**و منه فان هناك مجموعة من التوجهات الحديثة للمؤسسة المستقبل نذكر منها** :[[22]](#footnote-22)

**المؤسسة المتعلمة:Learning Organization**

يقول Peter Senge في كتابه الشهير المنظمة المتعلمة لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة و يتبعه الباقون إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكشف كيف تستفيد من طاقة التعلم لدى جميع أفرادها .

و بالتالي فان المؤسسة تتعلم إذ تعلم الفرد و دارت عجلة تعلمه بسرعة و بلا مشاكل و إذا تم تشكيل النماذج الذهنية لكل فرد و تطويرها باستمرار و إذا تم تبادل المعلومات و المهارات باستمرار و بكفاءة عالية و إذا تماسكت "مجموعات التطبيق " عندها تتعلم المنظمة و تزدهر.

**فما هي علاقة الموارد البشرية بالإنتاجية؟ و ما هو دور نظرية الإدارة بالقيم في تشكيل القيم المساعدة على الاستثمار الأمثل للموارد البشرية؟**

**تمنح المؤسسات أو المنظمات الناجحة للعنصر البشري عناية خاصة أكبر من أي شيء آخر. وهذا البعد يحتاج إلى اهتمام ورعاية وجهد وإدارة ذات رؤية تتجه نحو احترام العنصر البشري واعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ويقول واتسون الإبن (وهو ابن مدير IBM المؤسس) "أن هذه الرؤية تجاه الإنسان كان اعتقاداً متأصلاً لدى والدي"، ويرى Tom Peters و Waterman في البحث عن التميز، بأن الشركات المتميزة يشيع فيها أكثر ما يشيع؛ احترامها للإنسان، وتقديره فوق كل شيء آخر. وهذا الاعتقاد لا ينشأ تلقائياً، ولا صدفة، إنما يحتاج إلى جهد مضنٍ ومساندة، ودعم من قبل محاور الشركة الأساسية مثل: نظام الشركة ونمطها الإداري وقيمها، وكل بعد فيها يجب أن يعّزز البعد الآخر من أجل تحقيق نتائج غير عادية من خلال أناس عاديين.[[23]](#footnote-23)**

**هذه الاعتبارات هي فقط التي تصنع مؤسسة بأفراد يمتلكون قراراتهم ويعملون بحماس ورغبة ويعملون بانتماء وشعور بأن المؤسسة مؤسستهم وأن الواجب واجبهم وأن المسؤولية مسؤوليتهم.**

**و قد ظهرت** "نظرية الإدارة بالقيم "Management By Value "MBV" لعبد المعطي عساف تؤكد على أهمية المعتقد و كيفية تشكله و أهمية القيم باعتبار أن وحدة المعرفة بالنسبة للظواهر الإنسانية عامة تتمثل فيما يسميها المؤلف "بالقيم الجوهرية" لان هذه الظواهر تتشكل نتيجة علاقات الناس بعضهم ببعض، وإن منظومة علاقات أي إنسان"فرداً أو جماعةً" هي في الحقيقة تعبير عن "قيم ما" يحتكم إليها هذا الإنسان أو هذه الجماعة. وإن العمل على فهم هذه العلاقات، أو بناء نظمها، ينبغي أن يبدأ من تحديد القيمة الجوهرية التي ينبغي أن تقوم عليها، ثم بناء منظومة القيم التي تلتف حول هذه القيمة الجوهرية التفاف النحلات حول ملكة النحل لتشكيل خلية النحل المتكاملة. [[24]](#footnote-24)
وبناء عليه، فإن العلوم الإنسانية تصبح هي علوم القيم، وإن بناء أي نموذج لأي نظام يجب أن يبدأ بتحديد القيمة الجوهرية ثم منظومة القيم "فلسفة النموذج". وينتهي المؤلف إلى تقديم مقومات النموذج العام الذي يتم بناؤها وفق ذلك بالنسبة لأية منظمة
**ويعتقد بذلك أن بناء أي منظمة لا بد أن يقوم على فلسفة محددة أو منظومة قيم تعطيها هويتها، وأنه ينبغي التمييز في هذه المنظومة بين: [[25]](#footnote-25)
- قيم أصحاب المنظمة (سلطة المنظمة).
- قيم الإدارة.
- قيم العاملين.
- قيم المجتمع المحيط (سياسية واجتماعية واقتصادية).
وإن بناء النموذج يفترض التوافق بين القيم المختلفة، وإلا حدث انفصام قيمي، ثم انفصام في الهوية، وبالتالي انفصام في النموذج، مما يهدد وحدته وتكامله واستمرار يته. ويشير المؤلف إلى حالة المنظمات التي قد توجد في مجتمعات ما، ولا ترغب في التعامل مع قيم هذه المجتمعات، وتحتفظ بمنظومة قيمها في بلدها الأم، ويقول أنه يمكن ذلك ببروز هذه المنظمات "كالجزر المنعزلة".**
**فما هي تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل القرن الواحد و العشرين؟**

**يبدو أن عوامل النجاح والتميز التقليدية قد تغيرت وما زالت تتغير. فعلى سبيل المثال لم تعدّ الموارد الطبيعية والأرض والذهب والنفط هي العوامل الضرورية والعملة النادرة للنجاح. فالمعلومات والمعرفة والثورة الرقمية هي العوامل المسيطرة في الوقت الحاضر. فيقول "بل قيتس"، المدير التنفيذي للشركة العملاقة، مايكروسوفت: "إن أهم الأصول أو الموجودات المتاحة لدينا تكمن حقيقة في الخيال البشري فهو أغلى ما نملك وأهم ما لدبنا من موجودات". فمايكروسوفت يمتلك رأس مال يقدر بحوالي 500 مليار دولار ويُعتقد بأن أصول البنية التحتية لا تساوي 1% من ذلك الرقم.**

**هنا يدعو Warren Bennis) إلى استعراض الاعتبارات الآتية[[26]](#footnote-26):**

1. **حوالي 400 فرد كانوا قبل 14 عاماً يعلمون دور شبكة الانترنت وقوتها الهائلة واليوم ملايين البشر لا يستغنون عنها.**
2. **قبل 14 عاماً لم يكن هنالك علم معروف بالتجارة الإلكترونية والآن يقدر حوالي 1.6 تريليون دولار.**
3. **قبل 14 عاماً كان أفضل عشرة استثمارات في أمريكيا في قطاعات الطاقة والبنوك والتصنيع والآن أفضل عشرة شركات كلها في تكنولوجيا المعلومات (مثل دل للكمبيوتر وكيسكوسس Ciscosys، من مايكروسيستمز Sun micro Systems وغيرها.**
4. **قبل 14 عاماً كان الأمازون اسم نهر في البرازيل والآن أمازون دوت كوم Amzon.com علم معروف عالمياً في عالم التجارة الإلكترونية وخاصة في مجالات بيع الكتب.**

**فخلال حقبة قصيرة من الزمن تغير التاريخ بشكل يتجاوز حجم التغير الذي حدث خلال المائة سنة السابقة.**

**إن التطور التكنولوجي والتطور العلمي والمعرفي كما يقول Edward E- Lawler)[[27]](#footnote-27) من الأسباب التي ساهمت في نمو الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري. نمو المعرفة يتسارع ويعمل على تغيير أشكال المؤسسات وأشكال العمليات الإنتاجية والمنتجات التي تنتجها هذه المؤسسات. إن الانترنت هي من الأمثلة الماثلة للعيان على التطور التكنولوجي الذي نعيشه الآن. ونتيجة لذلك فإن طبيعة الأعمال وطريقة العمل الذي يقوم به الفرد قد تغيرت أيضاً.**

ولا بد من تغيير النظرة للعنصر البشري بما يتناسب مع القرن الحادي والعشرون ومقتضياته المعاصرة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة الطاقات البشرية الكامنة في زمن الثورة المعرفية والمعلوماتية. فيتبين مما سبق بأن العنصر البشري هو من أهم العناصر التي تحقق ميزة تنافسية مستديمة، فالميزة التنافسية التي تتحقق من خلال العناصر المادية والتكنولوجية الأخرى قد لا تؤدي إلى ميزة تنافسية دائمة كما هو الحال من خلال العنصر البشري الفاعل، وخاصة عندما يتوافر له الظروف والإدارة المناسبة التي تعمل على تحقيق وضمان مجموعة متكاملة مترابطة من العناصر الهامة في إدارة الموارد البشرية. ومن أهم هذه العناصر التي من بينها :الأمان الوظيفي وحسن انتقاء العاملين ووضع الأجور المناسبة والكافية والحوافز التي تبعث الحماس في نفوسهم وتدفق المعلومات ورفع فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات وروح الفريق والتدريب وتطوير المهارات من أجل تمكين العاملين وتشجيعهم على تحمل مسؤولياتهم بكل كفاءة واقتدار وانتماء.

ولا بد أيضا من العمل على تحقيق المساواة الاجتماعية وتقليل الفوارق الطبقية وإحداث الترقية من داخل المنظمة حتى يتحقق الانتماء ويشعر الموظف بأنه مالك لعمله وللمهام التي يقوم بها وشريك في المنظمة وليس مجرد مستخدم يسهل الاستغناء عنه في أي وقت من الأوقات.

**-التوجه نحو المؤسسة المتميزة The super-quality service Organization لإدارة الموارد البشرية المعاصرة:**

**-**إن التغيرات العالمية المعاصرة مثل تحرير التجارة العالمية و تحرير الخدمات و اشتداد المنافسة العالمية و ارتفاع مستوى توقعات العملاء و المستفيدين من الخدمات قد جعل من الضروري أن تتبنى المؤسسات الإستراتجية "الخدمة فائقة التميز"

و لم يقتصر الأمر على المؤسسات التي تهدف إلى الربح بل انتشرت حتى إلى المؤسسات الحكومية و الخدمة فائقة التميز مفهوم من منظور العملاء ليس مفهوما داخليا أو إنتاجيا و الحكم على ما إذا كانت الخدمة فائقة التميز من عدمها يتم بواسطة

العملاء و المستفيدين من الخدمة.[[28]](#footnote-28)

**و الأبعاد الرئيسية في تحقيق الخدمة المتميزة يوضحها الجدول رقم 2[[29]](#footnote-29)**

|  |  |
| --- | --- |
| **الأبعاد** | **الوصف العام** |
| **1-التكامل Integrity** | **التكامل بمعنى توجيه جهود المديرين و العاملين على جميع المستويات تجاه دورهم المرتبط بتحقيق الجودة للعملاء** |
| **2-النظم Systems** | **تحتاج المؤسسة إلى أنواع عديدة من النظم تستطيع من خلالها التأكد من مدى تطبيق عناصر الجودة و رضاء العملاء** |
| **3-الاتصال Communication** | **بمعنى ضرورة تعرف العاملين على تقدمهم و انجازاتهم و كذلك تعرف المؤسسة على انجازات العاملين** |
| **4-العمليات Operations** | **يجب أن يكون هناك سياسات واضحة في المؤسسة ترتبط بالجودة و أسلوب تطبقها** |
| 5-**السياسات** **Policies** | **و يعني ذلك قيام المؤسسة بتعليم مورديها أسس الجودة و تدريب العاملين بها و فحص و تطوير إجراءاتها بشكل يؤدي إلى دعم الجودة الشاملة.** |

**التوجه نحو المؤسسة العالمية The global Organization:**

إن التوجه العالمي عملية متعددة العناصر و تتطلب مهارات خاصة حديثة لإدارة الموارد البشرية و أهمها: إدارة التنافس العالمي من ناحية و إدارة التعقيدات المصاحبة من ناحية أخرى و ضرورة تكييف المؤسسة للتوجه العالمي و إدارة فرق العمل العالمية و إدارة المفاجآت و أخيرا التعلم المستمر.حيث يتطلب التوجه العالمي مجموعة من الترتيبات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و التي من الضروري الاهتمام بها و يقع على رأس هذه الترتيبات المعارف و المهارات اللازمة لإدارة المؤسسة التي تتعامل عالميا ومع مختلف الأنماط البشرية.[[30]](#footnote-30)

حيث يعرف المؤسسة العالمية" سيد الهواري " بأنه المؤسسة التي تتضمن رسالتها بعدا عالميا و تحصل على أشكال من الدعم الخارجي سواء بالموارد المالية أو الموارد البشرية آو الموارد التكنولوجية و تحقق نسبة أرباح كبيرة في أسواق و ميادين تحركها في الخارج و هي مؤسسة التي يتضمن هيكلها التنظيمي إدارات متخصصة بالإنتاج و التسويق العالمي في أكثر من ساحة دولية كما تتضمن فرق عمل متعددة الجنسيات و الثقافات و تركز إدارة الأفراد في المؤسسة على العمليات العالمية في الاختيار آو التدريب آو توزيع المهام الدولية.[[31]](#footnote-31)

 و الجدول رقم 3[[32]](#footnote-32)- يبين عناصر المؤسسة ذات التوجه العالمي

|  |  |
| --- | --- |
| العناصر | المتطلبات |
| 1-إدارة التنافس Managing Competitiveness | 1-وضع معايير النجاح الحاكمة2-وضع نظم معلومات شخصية و تنظيمية3-وضع نظام لتوصيل المعلومات و بسرعة4-تحديث عملية التحليل التنافسي |
| 2-إدارة التعقيدات Managing Complexity | 1-تحديد طبيعة العلاقات تعاونية أم تنافسية2-تعلم كيفية التعايش مع المتناقضات و المعضلات3-تحقيق توازن بين مختلف أصحاب المصالح  |
| 3-إدارة التكيف Managing Adaptability | 1. وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي2-تحديد رسالة المؤسسة تعكس توجه عالمي3-تغير منظومة القيم بما يتلاءم و التوجه العالمي.
 |
| 4-إدارة فرق العمل العالميةManaging Multicultural Teams | 1-الاستعداد للمفاجآت و التعامل معها2-التنبؤ بقدر الإمكان بحالات عدم التأكد3-الاستعداد للأزمات التي يمكن الإحساس بها4-رسم السيناريوهات الممكنة للمواجهة |
| 5-إدارة المفاجآت و عدم التأكد Managing Surprises Uncertainly | 1-الاستعداد للمفاجآت و التعامل معها 2-التنبؤ بقدر الإمكان بحالات عدم التأكد3-الاستعداد للأزمات التي يمكن الإحساس بها4-رسم السيناريوهات الممكنة للمواجهة |
| 6-إدارة التعلم المستمر Managing Learning | 1-تعزيز دور إدارة الموارد البشرية للقيام بهذا الدور2-تنظيم برامج للتدريب المستمر3-وضع تشريعات تؤكد على إلزامية التدريب4-إنشاء مركز متنوع لمصادر التعلم في المؤسسة5-الاستعانة بمؤسسات خبرة متخصصة في هذا المجال6-تشجيع الاتصال المفتوح و تبادل الخبرات.  |

1. يحي ملحم:التمكين مفهوم إداري معاصر.جامعة اليرموك.الأردن 2011.ص41 [↑](#footnote-ref-1)
2. مرجع سابق ص42 [↑](#footnote-ref-2)
3. يحي ملحم:مرجع سابق ص57-58 [↑](#footnote-ref-3)
4. يحي ملحم:مرجع سابق ص58 [↑](#footnote-ref-4)
5. إبراهيم سلهاط"الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية.رسالة دكتوراه في تسيير و تنمية الموارد البشرية.إشراف لوكيا الهاشمي.جامعة قسنطينة سنة الجامعية 2007/2008.ص5-6 [↑](#footnote-ref-5)
6. جمال الدين محمد المرسي:الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية –المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين –الدار الجامعية الابراهمية.2006.ص99 [↑](#footnote-ref-6)
7. إبراهيم سلهاط .مرجع سابق .ص 9 [↑](#footnote-ref-7)
8. كامل بربر:إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع. لبنان.2000 ص 159. [↑](#footnote-ref-8)
9. يحي ملحم.مرجع سابق ص.38-39 [↑](#footnote-ref-9)
10. Kanter, R. M. (1989), *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*, New York, NY: Simon and Schuster., Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15 (4) 666. [↑](#footnote-ref-10)
11. Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15 (4) 666-681. [↑](#footnote-ref-11)
12. BEN KAUFMAN [www.quirky.com](http://www.quirky.com) [↑](#footnote-ref-12)
13. For centuries, becoming an “inventor” has been a hard gig to crack. Complexities relating to financing, engineering, distribution, and legalities have stood in the way of brilliant people executing on their great ideas.Since launching in 2009, Quirky has rapidly changed the way the world thinks about product development.**We bring at least three brand new consumer products to market each week, by enabling a fluid conversation between a global community and Quirky's expert product design staff.**The world influences our business in real-time, and we share our revenue directly with the people who helped us make successful decisions. [↑](#footnote-ref-13)
14. BEN KAUFMAN. [www.quirky.com](http://www.quirky.com) [↑](#footnote-ref-14)
15. يحيا ملحم.مرجع سابق ص 40 [↑](#footnote-ref-15)
16. ألان وليمز و آخران:تعريب سرور على إبراهيم سرور .إدارة التغيير بنجاح.دار المريخ للنشر.السعودية.2004 ص451 [↑](#footnote-ref-16)
17. خالد عبد الرحيم الهيتي:التنظيم الصناعي. ط2. دار الحامد للنشر الأردن.1999.ص329 [↑](#footnote-ref-17)
18. عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.وائل للنشر و التوزيع .عمان2000.ص92 [↑](#footnote-ref-18)
19. عمر وصفي عقيلي.مرجع سابق ص.94 [↑](#footnote-ref-19)
20. نفس المرجع السابق .ص 95 [↑](#footnote-ref-20)
21. على غربي:تنمية الموارد البشرية.دار الفجر.القاهرة.2007ص175 [↑](#footnote-ref-21)
22. محمد أكرم العدلوني.مرجع سابق ص.103 [↑](#footnote-ref-22)
23. يحيا ملحم.مرجع سابق .ص198 [↑](#footnote-ref-23)
24. **عبدا لمعطي محمد عساف**:نظرية i للتفوق الإداري.. http://www.alghad.com/index.php/article/80244.html [↑](#footnote-ref-24)
25. عبد المعطي محمد عساف. مدخل إلى نظرية المعرفة و مقومات النجاح.المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية http://www.hrdiscussion.com/hr46028.html [↑](#footnote-ref-25)
26. Bennis, Warren : The Future Has no Shelf Life, the Future of Leadership: *Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders,* Chapter in A book, Jossey-Bass*,* San Francisco.2001, pp. 3-13. [↑](#footnote-ref-26)
27. Edward E- Lawler III, The Era of Human Capital Has Finally Arrived, the Future of Leadership: *Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders****,.p14*** [↑](#footnote-ref-27)
28. محمد أكرم العدلوني.مرجع سابق ص186 [↑](#footnote-ref-28)
29. محمد أكرم العدلوني:برنامج البناء المؤسسي و التطوير الإداري .الدوحة.1997.ص151 [↑](#footnote-ref-29)
30. سيد الهواري :المدير الفعال للقرن الحادي و العشرين.القاهرة.مكتبة عين شمس.1997.ص58 [↑](#footnote-ref-30)
31. سيد الهواري مرجع سابق .ص 60 [↑](#footnote-ref-31)
32. محمد أكرم العدلوني:العمل المؤسسي.مرجع سابق .ص157.160 [↑](#footnote-ref-32)