

" إشكالية تنمية كفاءات الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال في ظل تحديات الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة "

أبو القاسم لخضر حمدي*

زينب مبروك زيد الخير**

الملخص

يشهد الاقتصاد الراهن تغيرات متسارعة جدا في جميع النواحي، وتختلف المرحلة الراهنة عن المراحل السابقة التي مرت بها الإنسانية في درجة تسارع ونوع التغيرات، ويتفق الكثيرون بأن أهم سبب لتلك التغيرات يرجع إلى الثورتين المعرفية والاتصالية اللتين شكلتا نقطة انطلاق للنمو الأساسي للعديد من الأنشطة، وانطلاقا من تشكيل منظمات الأعمال لكيان فاعل مؤثر ومتأثر ببيئة تلك المتغيرات كان لزاما عليها أن تضمن لنفسها مكانا ضمن قائمة الفاعلين.

وإدراكا من المنظمات الرائدة بأن مصدر قوتها وإلهامها يتشكل في قواها الإنسانية -كفاءات أفرادها- فقد بدأت منذ ذلك سياسة جديدة تتمثل في استثمار الكفاءات وتنميتها بصورة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في السوق، غير أن ذلك يواجه بالكثير من الإشكاليات التي حتمت على تلك المنظمات ضرورة دراستها والتعرف عليها بغية تفاديها وإعداد الخطط اللازمة لتلافيها.

الكلمات المفتاحية: كفاءات الموارد البشرية، الاقتصاد المبني على المعرفة، إدارة المعرفة.

* أستاذ محاضر أ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط. الجزائر

** أستاذة مساعدة أ، المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط. الجزائر

Abstract

The current Economy is facing lot of changes in all aspects. The current stage is different from previous ones that humanity has faced in terms of acceleration and type of changes. Many scholars agree that the most important reason for these changes is the Information and Technology revolutions that have formed the starting point for the exponential growth of many activities. By considering business organizations as effective actors influence on their variables' environment and affected by it at the same time, they had to ensure a place in the list of most actors.

Most of pioneer's organizations leaders have realized that its source of strength was embedded in their Human Resources Competencies, since that they have started to invest and develop those competencies to enable them to reach the competitive advantage, but, they have been struggled by many obstacles which necessitated the need to study them and preparing the accurate plans to avoid them.

Key words: HR competencies, knowledge based-economy, knowledge management.

المقدمة:

أضحت المنافسة المبتكرة بين مختلف المنظمات الناشطة في مجال الأعمال والتغيرات المتسارعة عموماً في بيئة تلك المنظمات على جميع الأصعدة والمستويات (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، التكنولوجية...) الخ (تمثل تحدياً حقيقياً لها، وانطلاقاً من وعيها بأهمية الموارد البشرية والدور الذي تؤديه في تحقيق تنافسيتها ونظراً لخصائصها المميزة باعتبارها مورداً فريداً قادراً على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، بات ضرورياً على إدارة الموارد البشرية البحث عن العامل 1 لمحرك لتلك الموارد، وفي هذا المجال تعددت الدراسات والنظريات والتنبؤات حول هذا الموضوع مما أدى إلى اختلاف النظريات، فمرة تُركز على عامل المعرفة ومرة على المهارات وأخرى على السلوك، وأخيراً استقر الرأي على اعتماد عامل الكفاءات كمقوم للأداء العالي الذي تنشده كل منظمة.

فسواءً كانت المنظمة تنشط في المجال الخدمي أو الصناعي أو التجاري فإنها لامحالة ستعتمد على كفاءات مواردها البشرية في بناء قاعدة متينة أساسها الميزة التنافسية المستدامة، وكما تشير الدراسات والإحصائيات الخاصة بالمنظمات الرائدة بأنها تحتوي على أفراد يتمتعون بالكثير من الخصائص ظاهرة كانت أو كامنة تختلف عن باقي المنظمات المنافسة؛ ومن هذا المنطلق لم يعد يقتصر دور الكفاءات في إنجاز المهام فقط بل غير أصبحت ذات بعد استراتيجي يمتد إلى الرهان على تحقيق أهداف على مستوى البعد غير المنظور، إذ يعتمد ذلك على الإدارة والتخطيط المسبق لتلك الكفاءات وتنميتها مسبقاً لتحضيرها لأداء أدوارها الاستراتيجية.

وتهدف هذه الدراسة إلى إسقاط الضوء على إسهامات كفاءات الموارد البشرية في إعداد المنظمة لمواجهة التحديات المستقبلية على رأسها الاستجابة والحساسية وسرعة التعامل مع الواقع الجديد لا سيما تحدي الاقتصاد المبني على المعرفة. وتنطلق الدراسة من خلال محاولة الإجابة على إشكالية كيفية النجاح في تنمية الكفاءات لغرض مواجهة التحديات، لأن بعض المنظمات تشتكي من عدم قدرتها على تأهيل أفرادها لمواكبة التطورات المتسارعة خاصة على المستوى الاقتصادي منها؟ واعتمدنا على الفرضية التالية القائلة بأن المنظمة ستوفق في تأهيل أفرادها عن طريق الاعتماد على طرائق تنمية الكفاءات المناسبة بعد وضع إستراتيجية خاصة وموافقة لاحتياجاتها ومواكبة لرؤيتها الاستراتيجية.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع بحد ذاته، حيث تعتبر إدارة الكفاءات من المنهجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن في الوقت الحالي عدة صعوبات في تنميتها، خصوصاً في إشكالية تأهيل الكفاءات للاندماج بنجاح في الاقتصاد الحالي المبني على المعرفة، حيث يكتنف عمل إدارة الموارد البشرية الكثير من الجهود التي ترمي إلى الرقي بكفاءات أفرادها ومرافقتهم ليس لتحقيق الأهداف قصيرة المدى فحسب، بل حتى تلك المرتبطة بالبعد الاستراتيجي.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذا البحث، وعلى هذا سنختصر أهمها:

الدراسات العربية:

- دراسة حمدي (٢٠١٣): وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز الدور الاستراتيجي لتنمية كفاءات الموارد البشرية في إدماج منظمات الأعمال في الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث ركزت الدراسة على مديرية الصيانة التابعة لشركة سوناطراك بالأغواط، الجزائر، وقد اعتمد الباحث في دراسته على إسقاطها على عينة من ذات المديرية، حيث توصل إلى نتائج مفادها اهتمام المديرية بتكوين مواردها البشرية وذلك بتقديم برامج تدريبية ذات مواضيع متطورة ولها علاقة بالتكنولوجيا، إضافة إلى تسجيل معدل متوسط لمؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة بذات المديرية، وتوصلت الدراسة أيضا إلى بلوغ معدل الكفاءات قيمة جيدة.
- أما طواهرية (٢٠١١) فقد حاولت البحث في مجال الاستثمار في الموارد البشرية والكفاءات ودورها في تأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضرورة إعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري، فالاستثمار في تلك الموارد البشرية والكفاءات من خلال برامج التكوين والتعليم من شأنها أن تحدث مكاسب ضخمة لمنظمات الأعمال، إضافة إلى تبيين رأس المال الفكري له دور كبير في تأهيل المنظمات والسماح لها باكتساب مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة التحولات ومواكبة التغيرات والتكيف مع المستجدات.
- وفي نفس النسق توجهت دراسة برك (٢٠١٤)، حيث هدفت إلى التعرف على المدى الذي تساهم به تنمية الموارد البشرية في تحقيق رأس المال الفكري في الجزائر في ظل اقتصاد المعرفة، ولكن الباحثة ركزت على الجوانب الكلية للاقتصاد الجزائري وليس على مستوى مؤسساته، حيث أبرزت بعض الإحصائيات والأرقام التي تبين حجم الاستثمارات في مجالات تأهيل الموارد البشرية انطلاقا من إقامة اقتصاد مبني على المعرفة وكذا المخطط الخماسي ٢٠١٠-٢٠١٤ الذي هدف إلى تحسين وترقية التنمية البشرية، كما أوصت الدراسة بضرورة تصميم البرامج التكوينية على درجة عالية من الدقة والفعالية، إعداد وحدة متخصصة في التدريب والتنمية، تضيق الفجوة الرقمية بنشر استعمال الانترنت خاصة في مجالات التعليم والأعمال.

الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Yusliza & Hazman 2008) والتي هدفت إلى محاولة إبراز دور إدارة الموارد البشرية في إدارة رأس المال البشري في الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث يعتبر هذا الأخير تحدياً للكثير من الإدارات في كيفية تأهيل العنصر البشري حتى يتمكن من الاندماج جيدا فيه، حيث حاولت الدراسة التطرق إلى الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية ذو البعد الاستراتيجي، وليس مجرد اعتباره كفاعل إداري فقط.
- أما دراسة (Dobre 2012) فقد حاولت تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية بصورة عامة في الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث ركزت الدراسة على العمال المعرفيون ودورهم في تشكيل القيمة المضافة لمنظمات الأعمال الناشطة في هذا الاقتصاد، وقد أصبحت هذه الفئة من العاملين في جميع المستويات الهرمية، وليس فقط في بعض الوظائف المعرفية، ولكن رهان البقاء في تلك المنظمات مقترن بمدى تطوير تلك الفئة وتحسين مستوياتها باستمرار، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أهمية تأهيل الموارد البشرية من مدخل إدارة المعرفة، حيث أوصى الباحث بضرورة إتاحة المعرفة لجميع الأفراد العاملين مع ضرورة تشجيعهم لاستغلال تلك المعارف وتطويرها بغية تحقيق القيمة المضافة، وبالتالي تحقيق المزايا التنافسية.

- وقد حاولت (Mangala & Ramachandra 2017) البحث عن علاقة كفاءات الموارد البشرية بتحسين الأداء في الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث تجلّى وجه التحدي الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن في ضمان أن كل فرد يؤدي أفضل ما لديه ويكتسب أقصى قدراته في سبيل الرفع من أدائه والتميز عن باقي أقرانه في المنظمات الأخرى، وقد أوصت الدراسة بضرورة ربط نظام المكافآت بعنصر الكفاءة، وعلى الإدارة البحث عن الكفاءات الجيدة في السوق والتي تتيح لها تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما توصي الدراسة بإقامة وتأسيس جميع العمليات لتكون فعلاً مبنية على نموذج الكفاءات.

II. ملامح البيئة والاقتصاد المعاصر

يعتمد الكثير من المنظرين وعلماء الاقتصاد والإدارة في بناء النماذج الفكرية على معطيات تاريخية وحالية متبعتين تطورات كل فترة وتدايحاتها على الفترة التي تليها، ليستخلصوا منها نقاط الاتصال ودلائل الترابط ومعتمدين على بعض المؤشرات لوضع قواعدهم ونظرياتهم التي رافقت تلك الفترات والتي ما لبثت أن نُسخَت من طرف نظرية أخرى.

وحال الاقتصاد لا يختلف كثيراً عن النظريات الاقتصادية والإدارية، وفي هذا الصدد نجد أن اقتصاد اليوم الموسوم بالاقتصاد المبني على المعرفة ما هو إلا مرحلة عمرية من مراحل خلت تعامل معها العلماء والمنظرون وفقاً لواقعها، فنجد أنهم أقرّوا مجموعة من الإسهامات في الاقتصاد القديم الذي تميّزت نشاطاته بالصيد وقطف الثمار اختلفت عن تلك في الاقتصاد الزراعي والاقتصاد الصناعي فاقتصاد الخدمات، ولعل الفترة التي تميزت بقفزة نوعية في حجم المبادلات التجارية والاقتصادية وحجم الابتكارات والإبداعات والاختراعات هي فترة ما بعد التسعينات من القرن الماضي حيث وُسِّمت تلك المرحلة بفترة اقتصاد المعلومات، ومن المعلوم أن لكل اقتصاد فترات عمرية صنفها أهل الاختصاص في أربعة مراحل: الانطلاق، النمو، النضج، التدهور.

وقد أشارت العديد من الإحصائيات على جملة من المؤشرات بأن الفترة التي يعيشها الاقتصاد اليوم هي الربع الثالث أي مرحلة النضج ويسمّيها الكثيرون بفترة الاقتصاد المبني على المعرفة، والتي تعترف بأهمية المعرفة كعامل رئيس لكل النشاطات (الكلي، الجزئي (Andreas & Horst, 2006) (، ونصّ تقرير صادر عن الاتحاد الأوروبي بأن ملامح اقتصاد جديد بدأت في الظهور تزامناً مع بداية مرحلة نضج الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث نصّ ذلك التقرير بأن المرحلة القادمة وتحديدًا مع سنة (٢٠٣٠) ستكون مرحلة الاقتصاد الحيوي المبني على المعرفة قد بلغت مرحلة النمو، وفي هذا الصدد لا يمكننا بأي حال أن نلغي العلاقة بين هاتين الفترتين، فالاقتصاد الحيوي ما نتج إلا بفعل الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث أصبح التفكير حالياً ينصب على إيجاد بديل للوقود الأحفوري والنتائج الحالية في هذا المجال مشجّعة للغاية، إذ يتوقع أن تكون أغلب المبادلات التجارية العالمية مع سنة (٢٠٣٠) مبنية على صناعة وبيع الوقود الحيوي عوض الأحفوري علاوة على إنتاج الكيماويات الحيوية والمنتجات الحيوية، الزراعة والغذاء الحيوي (The Knowledge Based Bio-Economy (KBBE) in Europe: Achievements and Challenges, 2010).

وهما أننا نعاصر حالياً الاقتصاد المبني على المعرفة، فإننا وبإيجاز سنستعرض بعض النقاط الهامة التي تميز هذا الاقتصاد:

١. سمات الاقتصاد المبني على المعرفة

- ظهور وانتشار مجتمع المعلومات: ظهر هذا المصطلح لأول مرة سنة (١٩٦٩) من طرف (Peter Drucker) وتوسّع استخدامه مع بداية التسعينات، وفي تقرير منظمة اليونسكو لسنة (٢٠٠٥) تحت عنوان نحو مجتمع المعرفة عرّف مجتمع المعرفة بأنه: " المجتمع الذي ينتج ويعرّف ويحلل ويحوّل وينشر ويوظّف المعلومات في ضوء خلق وتطبيق المعرفة لغرض التنمية الإنسانية" (UNESCO, 2005) ، وفي النسخة العربية لتقرير التنمية الإنسانية العربية (٢٠٠٣) عرّف مجتمع المعرفة بأنه: "المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها، وتوظيفها بكفاءة في جميع مناحي الحياة: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، وفق منطق تأسيس نمط إنتاج المعرفة عوض الإنتاج الربحي" (تقرير التنمية الإنسانية العربية، ٢٠٠٣)؛ وبالبعد الاقتصادي لمجتمع المعرفة تتضح السمة البارزة لملاحم الاقتصاد اليوم.
- زيادة براءات الاختراع والإبداع: تعتبر براءات الاختراع واحدة من بين أهم المؤشرات الدالة على الاقتصاد المبني على المعرفة، والذي يتميز بزيادة معتبرة في براءات الاختراع والتي إن دلت على شيء فإنها تدلّ على مدى الانتشار والاهتمام بعامل توليد المعرفة، وهي واحدة من بين عمليات الاقتصاد المبني على المعرفة، وعلى سبيل المثال فقد سجلت الجزائر ما يقدر بـ (٨٤٩) براءة اختراع مسجلة في المنظمة العالمية للملكية الفكرية، والصين (٢٨٩٨٣٨) براءة، أما الولايات المتحدة (٤٥٦٣٢١) براءة لسنة (٢٠١٠) (WIPO, 2010).
- انتشار التجارة الإلكترونية والمنظمات الافتراضية: تشير إحصائيات هيئة المعلومات الدولية (IDS) إلى أن عدد مستخدمي شبكة الأنترنت في العالم بلغ ملياراً وخمسمائة مليون مستخدم بنسبة (٢٣,٦) بالمائة من سكان العالم، أغلبهم من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين، كوريا الجنوبية، اليابان، وفي أوروبا تحديداً تمثل الدول الإسكندنافية الدول الرائدة من حيث نسبة الاستخدام إذ تبلغ حوالي (٨٥) بالمائة من السكان، بينما يبلغ العدد في الدول العربية مجتمعة حوالي (٥٠) مليون مستخدم فقط (الحارثي، ٢٠١٠) ، هذه الإحصائيات والأعداد جعلت من أغلبية المنظمات تلجأ إلى التركيز على الاعتماد على هذه الشبكة في مختلف نشاطاتها خاصة التسويقية منها والمالية.
- الاهتمام أكثر بتوظيف عمال المعرفة وزيادة الطلب عليهم: وما أن المنتج المهيمن في السوق اليوم هو المعرفة فلا بدّ من أن منتج المعرفة يحتاج إلى اهتمام أكبر من طرف الإدارة، والذي يتمثل في العمال المعرفيون، ويلقى هؤلاء مكانة كبيرة في سوق العمل، حيث يزداد الطلب على هذه الفئة بالذات والتي باتت تشغل مناصب حساسة في المنظمات الرائدة في جميع المستويات الهرمية، والتي يتمثل نشاطها الرئيس في العمل الذهني البحت (Stewart & Tansley, 2002) ، وتعتبر فئة خبراء المعرفة (مولدو المعارف) أكثر ندرة وطلباً في نفس الوقت من فئة عمال المعرفة البسطاء الذين يتعاملون مع المعرفة وطرائقها فقط.
- العولمة: أو الكوكبية كما يسمّيها البعض، ويرجع ظهورها كما يقول المفكر الأمريكي "كلود بارفيلد" إلى العصر الإغريقي حيث أن العولمة تنشأ بمجرد نشأة التجارة بين الدول أو المجتمعات، لأن ذلك يقود إلى تبادل الأفكار والحركات والمعلومات (بارفيلد، ٢٠٠٦) ، وعرف صندوق النقد الدولي العولمة على أنها: "ظاهرة تنطوي أبعادها على زيادة تدفقات التجارة، رأس المال، المعلومات، الأفراد...الخ خارج حدود الدول (Masson, 2001) - أما عن أبعاد العولمة اقتصادياً فيمكن اختصارها فيما يلي:
- الانتشار الكبير للشركات متعددة الجنسيات، حيث أكد كل من (Prahalad & Hamel) بأن لتلك الشركات الأفضلية في الجائزة على مزاي تنافسية نظراً لقدرتها على التوسع والعمل خارج الحدود (tallman & karin, 2002).

- تغيرات الثقافة بمفهومها الواسع، بما فيها الثقافة التنظيمية نتيجة العولمة الثقافية، ويُعرف المفكر (E.B. Taylor) مؤسس مفهوم الثقافة في الدراسات الأنثروبولوجية الثقافة بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة، الإيمان، الفن، الأخلاق، القانون، الأعراف، العادات التي يكتسبها الفرد بصفته عضواً في جماعة" (الحمد، ٢٠٠٧)، وعموماً الثقافة ما هي إلا الإجابة عن كيف ولماذا وإلى أين الغاية من الوجود.

III. تحديات المنظمات في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة

من خلال السمات التي ذكرناها آنفاً والتي تميز حال الاقتصاد اليوم الموسوم بالاقتصاد المبني على المعرفة، نستطيع أن نستخلص مجموعة من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم، والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

- مواكبة تطورات تكنولوجيا المعلومات: تعتبر تكنولوجيا المعلومات حسب قاموس أوكسفورد بأنها: "دراسة أو استخدام أنظمة (خاصة الكمبيوتر والاتصالات) من أجل تخزين واسترجاع وإرسال المعلومات" (Oxford, 2011)، وتشكل مسألة مواكبة التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات أكبر رهان للمنظمات خاصة منها الجديدة، لأن المنظمات الرائدة حتى على مستوى استخدام التكنولوجيا المتطورة - فضلاً عن تلك التي تصنعها- تمتلك من البراءات والخبرات والمعارف الشيء الكثير مما يجعل الكثير من المنظمات التابعة تعاني في ملاحقتها؛
- إشكالية إدارة المعرفة داخل المنظمة: تهدف إدارة المعرفة إلى ضمان الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري للمنظمة، وبما أن هذا الأخير يعتبر من بين أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة، فقد بات من الحتمي العناية بحذر لكيفية إدارة هذا العنصر المتميز، فالمنظمات الرائدة اليوم لا تراهن على قاعدة أكثر من رهانها على المعرفة، فالمنظمة التي تنجح في إدارة المعرفة لديها تعتبر ناجحة في كسب الرهان الحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد صنفت عمليات المعرفة التي تؤديها إدارة المعرفة إلى عمليات: الإنتاج (التوليد)، التحويل، التخزين، النشر، المحافظة على المعرفة... الخ، وفي هذا الغرض فقد اقترح (Domingue & Mott 1999) بعض النقاط لإدارة المعرفة بفعالية:

١. تحويل المعرفة من الفردية إلى فرق العمل.
٢. تحويل النصوص المكتوبة إلى معرفة ضمنية.
٣. وصل الأفراد بالمعرفة.
٤. وصل المعرفة بالأفراد.

- التحديات المنظمة والمسؤولية الاجتماعية: تعبر المسؤولية الاجتماعية عن التزامات المنظمة تجاه محيطها الاجتماعي، حيث يمثل الالتزام ضمان الفائدة للمجتمع، وفي هذا الصدد نشير إلى أربعة مسؤوليات تنبثق من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وتتمثل في: البعد الاقتصادي والذي يشمل مدى الربحية والعوائد المادية التي تحققها المنظمة، والبعد القانوني (Legal) الذي يمثل كل القوانين والتشريعات والالتزامات والضمانات والكفالات التي تلتزم بها المنظمة، والبعد الثالث يشمل البعد الأخلاقي (Ethical) وهو التعامل بالعدل والأشياء الصحيحة القانونية، أما البعد الأخير فهو خاص بالأعمال الخيرية (Philanthropic) مثل المواطنة وتحسين بعض مجالات الحياة (Lewis et al., 2006). والملاحظ من خلال التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات هو انضمام الكثير من المنافسين إلى سباق كسب رضا وولاء العملاء عن طريق الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية.

- إدارة التنوع البشري: مع تبعات وإفرازات العولمة بأنواعها نجد أن الشركات متعددة الجنسيات قد اتجهت نحو السير في عدة استراتيجيات منها تلك التي تهدف إلى تقليص التكاليف وترشيد النفقات، وفي هذا التوجه تركز تلك الشركات على استقطاب وتوظيف اليد العاملة رخيصة الثمن مما يجعلها تواجه تحدياً متمثلاً في إشكالية التنوع الثقافي والبشري وكيفية توظيفها في تحقيق أهدافها، فكيفية توحيد أو

التوفيق بين تلك الاختلافات هي الإشكالية التي تواجه تلك المنظمات. ويذهب الكثير إلى أن التنوع والاختلاف الثقافي يكون أيضاً في المنظمات الوطنية لأن البشر يختلفون في اعتقاداتهم وانتماءاتهم حتى ولو كانوا من نفس المنطقة. ولعل أبرز تلك التحديات هي صعوبة الاتصال والتواصل، الصراعات والنزاعات الداخلية (Hellriegel & Slocum, 2004).

- التحدي الاستراتيجي: يمكن القول بأن تحدي الإستراتيجية كان ولا يزال يمثل أهم تحدي لمنظمات الأعمال على الرغم من ظهور بعض الدراسات والأفكار الجديدة التي تتمحور حول عدم جدوى المنافسة واستبدال هذه الأخيرة بالتعاون على غرار أعمال (James Moore) في كتابه المشهور "موت المنافسة"، حيث أبرز هذا الكاتب نقطة مهمة وهي زوال المنافسة، وتعويضها بنظام بيئي اقتصادي قائم على أساس أن تتعاون المنظمة مع شركائها في تنمية الإبداع لديها لدرجة الوصول إلى منتج مبدع يتم من خلاله بناء نظام بيئي جديد تمثل فيه المنظمة الرائد في تلك السوق (النظام)، ثم تفتح المجال للمنافسين بالدخول إليه على شكل تعاون عوض المنافسة (مثلاً قامت شركة "أبل" للصناعات الالكترونية ببناء نظام بيئي في مجالها (iPhone; Ipad) بفتح المجال للشركات الأخرى في التعاون مثل شركات البرمجيات، مواقع الإنترنت... (Moore, 2005)، كما تقوم بالتعاون مع شركات مثل "مايكروسوفت" في مجال احتضان بعض البرمجيات، والغرض الرئيس الذي تقوم عليه هذه النظرة هي استحالة إرضاء جميع العملاء في كل المجالات، لذا فمن واجب تلك المنظمات فتح نظامها البيئي لباقي المنظمات الأخرى للتعاون لسد تلك الثغرة في إرضاء العملاء.
- ومن بين أبرز الآثار الخاصة بالجانب الاستراتيجي على المنظمات هو اكتساب الكثير من النشاطات الصبغة الإستراتيجية، فمثلاً أصبح التدريب حالياً يركز على مجموعة من الطرائق التي تؤدي إلى مخرجات إستراتيجية مثل تعليم التفوق، هندسة التغيير، التعلم على التعامل مع الآخرين... الخ، ويكون كل ذلك وفق مقارنة إدارية مبنية على تهمين وتنمية الكفاءات.

IV. أهمية التفكير الاستراتيجي للمنظمات:

عرّف التفكير الاستراتيجي بأنه وضع رؤية طويلة المدى تسمح برؤية صورة المنظمة في المستقبل البعيد مع المواءمة بين المنظمة ومحيطها التنافسي (Daft & Lane, 2009)، وقبل الخوض أكثر في ماهية التفكير الاستراتيجي نشير إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي سبق التفكير الاستراتيجي بحيث كان "منتزبرغ" من بين أبرز المفكرين الذين خاضوا في هذا المفهوم وكذلك من أبرز المدافعين عن التفكير الاستراتيجي، بحيث ذهب إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن أسلوب تحليلي يهدف إلى وضع أهداف استراتيجية، تتمثل مخرجاته في خطة استراتيجية، أما التفكير الاستراتيجي فهو أسلوب استنباطي يستخدم الحدس والابتكار، وتكون مخرجاته متمثلة في تصور متكامل للمنظمة مستقبلاً (Liedtka, 1998)؛ وأضاف "منتزبرغ" بأنه من الضروري على المنظمات أن تفكر استراتيجياً عن طريق ما سماه بـ "التفكير الاستراتيجي كروية" (Strategic thinking as Seeing)، وقال بأنه يتوجب عليها أن تنظر نحو الأمام (Ahead) أي المستقبل وأخرى نحو الخلف (Behind) وذلك باستغلال معطيات الماضي، ورؤية نحو الأعلى (Above) وشبهها بالنظر من خلال طائرة هليكوبتر من أجل رؤية واضحة للغابة المليئة بالأشجار، وكذلك دون إهمال الرؤية في الداخل (Below) للاطلاع أكثر على أوضاع المنظمة عن قرب، وأضاف كذلك الرؤية من الجانب (Beside) وهذه الأخيرة يتميز بها صاحب الفكر الاستراتيجي بحيث يرى هذا الأخير من خلال أعين الآخرين، فكثيراً ما يرى بعض الأشياء التي يغفل عنها الكثيرون، وأضاف الرؤية من الجانب الآخر (Beyond) وتكون تلك من خلال الابتكار والخروج عن المألوف، أما الرؤية الأخيرة التي استدل بها الكاتب فتمثلت في الرؤية من خلال (Through) وتكون عن طريق التفكير الاستراتيجي أي الرؤية إلى ما وراء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وهي الرؤية الاستشرافية (Mintzberg et al., 2001)، والشكل التالي يوضح الصورة أكثر:

الشكل (٠١): التفكير الاستراتيجي كـ: "رؤية"



Source: (Mintzberg et al, 2001).

وعموماً يكتسي التفكير الاستراتيجي أهميةً بالغةً في عدة نواحي، يمكن سرد بعض منها:

- يعتبر التفكير الاستراتيجي وقوداً للإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية، فلا يمكن لأي منظمة تعتمد على نظام يشجع الابتكار والإبداع أن تحقق تلك الأهداف دون الاهتمام بتنمية التفكير الاستراتيجي، وفي هذا السياق أكد العالم الألماني "أنشتاين" بأن التخيل أهم من المعرفة وبأن ما ننعم به اليوم كان مجرد خيالٍ في الماضي.
- يهتم القادة كثيراً بحلّ المشكلات ومحاولة الاعتماد على حلول إبداعية لها، فمهارة التفكير الاستراتيجي للقادة خصوصاً ولأطراف الإدارة العليا على وجه العموم لها الأثر المباشر على مستقبل المنظمة، وينعكس ذلك من خلال الإستراتيجية والرؤية والرسالة المعتمدة والتي سينجر عنها وضع أهداف إستراتيجية تتحكم في مسار المنظمة على جميع الأصعدة (القرارات، اللوائح، الاتصال، العلاقات....الخ).
- إذا تمعننا جيداً في مكونات التفكير الاستراتيجي لوجدناه يحتوي على عدة أبعاد فرعية للتفكير، فالمفكر الاستراتيجي لا بدّ وأن يفكر بطريقة نقدية (Critical)، رياضية (Mathematical)، ابتكارية (Creative)، أخلاقية (Ethical)، قيمة، عاطفية (Emotional)....الخ، وكل مكون من هذه المكونات يجعل من التفكير الاستراتيجي مهارات متعددة المنافع، مثل الابتكار، الذكاء العاطفي....الخ.
- اعتماد التفكير الاستراتيجي على التصور الاستراتيجي يعطي الإدارة العليا فرصة جيدة لمعرفة المشكلات الاستراتيجية (ليس المفهوم السلبي للمشكلة بل يتعلق الأمر بالجانب الإيجابي أيضاً والمتمثل في التحديات)، فمن عناصر التصور الاستراتيجي نجد أن المفكر يستند إلى أربعة مراحل: تحديد المشكلة (ماهي المشكلة)، ثم الفحص والتحليل للمشكلة (للتعرف على طبيعتها)، ثم تحديد كيفية التعامل مع تلك المشكلة (تصميم الحلول)، وأخيراً التحرك لتنفيذ تلك الحلول، كل هذه العمليات من شأنها أن تساعد في الوقوف على طبيعة التحديات الخارجية والداخلية والتصرف تجاهها بصورة استباقية، وهو الأمر الذي يؤدي للتعرف على أدق التفاصيل مثل نقاط القوة والضعف (De wit & Meyer, 2010).

V. دور الكفاءات في الاستجابة للتغيرات البيئية

يقول علماء الإدارة بأن منظمات اليوم لا تدير أفراداً ولا موارد بشرية بل كفاءات، انطلاقاً من هذه الفلسفة التي أصبحت منهجية جديدة تتعامل وفقها إدارة المنظمة عموماً وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، اكتسب مفهوم كفاءات الموارد البشرية أهمية كبيرة على جميع المستويات الهرمية، وقد جاء هذا الاهتمام انطلاقاً من إسهامات الكثير من نظريات الإدارة الإستراتيجية (المقاربة المبنية على الموارد، المقاربة المبنية على المعارف...الخ) والتي انتقدت في عدة جوانب، إلى أن رست تلك المساهمات في اعتبار الكفاءات محورا بشكل أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الشروط التي يحققها (عدم الإحلال...الخ).

ويعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما حديثا من حيث النشأة والتطبيق، فقد نشأ هذا المصطلح في العلوم الإنسانية وبالخصوص في علم نفس العمل، وعلم النفس الاجتماعي، حيث قام (McClland) في سنة (١٩٧٤) باستخدام هذا المصطلح في مجال علم النفس السلوكي، وتمثل ذلك في انتقاده الاعتماد على مقاييس واختبارات التوظيف والشهادات كميّار في الحكم على كفاءة الفرد، بل قال بأن تلك الكفاءة لا يمكن تقييمها إلا بعد مرور فترة من العمل. ثم ما لبث أن امتد استخدام مفهوم الكفاءات في شتى العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع، علم الهندسة البشرية، علوم التربية، وعلم الإدارة، وقد تميزت أعمال (McClland) بالامتداد إلى مجال علم الإدارة على يد عالم النفس السلوكي (R.Boyatzis) الذي كتب في هذا المجال كتابه "الإداري الكفاء" سنة (١٩٨٢)، والذي اعتُبر امتدادا لفكرة (McClland).

ولمفهوم كفاءات الموارد البشرية عدة تعاريف لعل أهمها هو ما ذهب إليه التيار الأنجلوسكسوني، والذي عرّف الكفاءة بأنها: "تلك الخصائص الكامنة التي تميز الفرد والتي تخضع لمعيار مُنمّط وتؤدي إلى تحقيق أداء عالٍ" (Boyatzis, 1982)، تتمثل تلك الخصائص في كل من: المعرفة، المهارة، القيم، الدوافع، السمات (الجسدية، المعرفية، الانفعالية)، الأدوار الاجتماعية، المفهوم الذاتي.

ويمكن القول بأن كل المكونات السابقة هي مكونات كامنة، غير أنها تتجسد في شكل سلوك ملاحظ، ويلاحظ أيضاً بأن تلك الكفاءات تنقسم إلى عدة أنواع مختلفة، منها الكفاءات الفردية والتي يتميز بها فرد معين، والكفاءات الجماعية وهي الخاصة بكفاءات فرق العمل بحيث يتم الحكم على الفريق ككل وليس كل فرد على حدة، والكفاءات التنظيمية والتي تتعلق بالوحدة التنظيمية أو الوظيفية أو حتى المنظمة ككل. وتشكل الكفاءات في الوقت الحالي أهم محور تقوم عليه إدارة الموارد البشرية على الخصوص، والإدارة عموماً، فقد نجد أن أغلب الأنشطة التابعة لإدارة الموارد البشرية تجعل من الكفاءات محورا لها، فلا يتم التخطيط إلا للكفاءات، ولا يتم اعتماد نظام للترقية والمكافآت إلا حسب درجة الكفاءة، ولا يتم اعتماد الأنشطة التدريبية والبرامج التعليمية إلا حسب الاحتياج من الكفاءات، وفي قليل من الحالات يتم الاعتماد على فلسفة الإدارة بالكفاءات كحالة متقدمة من مجرد اعتماد منهجية إدارة الكفاءات.

إن اعتماد بعض المنظمات على الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات تسير وفق منهجية تهدف لمحاذاة الإستراتيجية الكلية مع إستراتيجية إدارة الكفاءات، عن طريق إحداث التوازن بين الكفاءات المطلوبة مستقبلا والكفاءات المتاحة حاليا، وقد تطورت الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات عما كانت عليه سابقا، حيث كانت تقتصر في سنوات الستينات والسبعينات على الإدارة التنبؤية للأفراد من حيث الاحتياجات من العمالة كما فقط، ثم الإدارة التنبؤية للوظائف والمهن فقط، غير أن متغيرات البيئة المستمرة والمتسارعة مثل أزمة البطالة النوعية التي كانت تعاني منها المنظمات خاصة في أوروبا دفعت بالمنظمات والمنظرين الإداريين للبحث عن الحل الأمثل الذي يساعد المنظمة في التعامل مع المستقبل وفق غط استباقي في بعض الأحيان،

وتأثيري حتى على المتغيرات البيئية لقلبها لتكون لصالح أهداف المنظمة، وهو الأمر الذي تجسد في إدارة الكفاءات، حيث أسدت هذه الأخيرة فوائد عدة للعديد من المنظمات مثل: توحيد سياسات التوظيف، التقييم،... الخ.

VI. إشكاليات إدارة الكفاءات

- إشكالية تعريف مفهوم الكفاءة: فإلى حدّ الساعة لا يوجد تعريف عامّ يلقي الإجماع بين المفكرين والإداريين، فنجد الاختلاف في التعريف بين العلوم المختلفة (علم التربية، علوم الإدارة، علم النفس....الخ)، وكذلك بين المدرسة الفرنكوفونية والأنجلوسكسونية أيضاً، وذلك الاختلاف في التعريف ناجم عن الاختلاف في تحديد الأبعاد والمكونات حتى، مع الإشارة أيضاً إلى الاختلاف الموجود في المصطلحات على غرار الكفاءة، القدرة، الأهلية، المؤهلات....الخ، وهذه الاختلافات في المصطلحات بدورها ألقت بظلالها على الممارسات والتطبيقات أيضاً.
- قد يتساوى عدة أفراد في تحصيل سلوك معين، أو نتيجة مرغوبة معينة أو مخططة لكن قد لا يمتلكون نفس المعارف والمهارات، فأصحاب المدرسة السلوكية على غرار (McClland & Boyatzis) الذين يفسرون مقاربة الكفاءات على أنها مبنية على شكل مخرجات بصورة سلوك ممارس، ولكن قد تؤخذ عليهم هذه الصورة غير العادلة في كثير من الأحيان، فالحكم على مستوى كفاءة فرد معين من خلال سلوكه لا يعطي انطباعاً حقيقياً على حقيقة دافعيته الذاتية، وطبيعة القيم والمفهوم الذاتي لديه، فيكون سلوكه إيجابياً من منطلق الخوف من العقاب مثلاً، ممّا لا يفسّر طبيعة دافعيته إن كانت ذاتية أم ناشئة عن ضغوطات وعقوبات.
- ذهب بعض المفكرين والإداريين وحتى المدراء إلى التشكيك في وجود كيان الكفاءة أصلاً متسائلين عن حقيقة وجود الخصائص المعنوية (الذهنية) والملموسة للأفراد، أو حتى في كون الكفاءة هي جزء من السلوك أو من مخرجات السلوك.
- عدم إلمام بعض تقنيات تقييم الأفراد على أساس الكفاءات لبعض المهارات مثل الابتكار، التي لا يمكن اكتشاف مداها لا بالملاحظة أو القياس ومع ذلك تعتبر ضرورية لأداء عمل ما (Jirasinghe & Lyons, 1996).
- مع الاتجاه الحالي للإدارة والتّخطيط الإداري نحو كل ما له علاقة بالعمل الجماعي والفرق، أصبحت إدارة الكفاءات حالياً تتجه نحو التركيز أكثر على الكفاءات الجماعية (تقييم جماعي، تدريب جماعي، مكافآت جماعية) مما ينتج إشكالية عدم توفر ميزان عادل للتعامل مع كل فرد نتيجة وجود فوارق بين الأفراد سيما في كفاءاتهم؛ فهم إن امتلكوا نفس المستوى من المعرفة والمهارة فحتماً لا يملكون نفس المستوى من الدافعية والقيم والمفهوم الذاتي والتي تعتبر من مكونات الكفاءات الأساسية.
- بالرغم من الرؤية القديمة التي طرحها (McClland) في السبعينات والقاضية بعدم جدوى الاعتماد على الشهادات والمؤهلات في الحكم على مستوى الكفاءات سيما في عملية الاختيار والتعيين خاصة وبدرجة أقل في عمليات الترقية، إلا أن الإشكال يبقى في حالة اختيار العمالة ذات الكفاءة العالية أثناء التوظيف الجديد فضلاً عن المفاضلة بين الأفراد.
- يمكن أن تولد إدارة الكفاءات نوعاً من الانقطاع الاجتماعي في علاقات الأفراد ببعضهم البعض، وذلك ناتج عن التعامل الذي تلقاه الكفاءات العالية من حيث التثمين كالترقية والمكافآت مثلاً عن غيرها من الكفاءات المنخفضة، ممّا قد يؤدي في حالات معزولة إلى حدوث صراعات بين الأفراد بعضهم ببعض؛ وذلك في حالة عجز إدارة الموارد البشرية عن التعامل مع كل الكفاءات والاهتمام بها سواء كانت منخفضة أم عالية الأداء.

VII. بعض الحلول المقترحة للتكيف مع التحديات والإشكاليات السابقة

إنشاء نظام معلومات الموارد البشرية يتميز باليقظة: إن الغرض من تشكيل نظام معلوماتي يهتم بكل ما له علاقة بالموارد البشرية سواء داخل المنظمة أو خارجها من شأنه أن يسهل من عملية إدارة الكفاءات على نحو أفضل، وقد برزت في هذا المجال بعض الدول الأوروبية على غرار إنجلترا التي حاولت فيها الحكومة توحيد معايير الحكم على الكفاءات في عدة مجالات (التوظيف، المقابلة، الترقية....الخ)، وتمثل ذلك في الكفاءات المصنفة حسب المؤهلات المهنية الوطنية البريطانية والمختصرة في ((National Vocational Qualifications, NVQ))، هذه الأخيرة التي أصبحت بمثابة المعيار والدليل الذي يحتوي على أهم الكفاءات الخاصة بعدة ميادين عمل (الفلاحة، النقل، البناء، الميكانيك، التجارة، الخدمات، الصحة....الخ) والتي لاقت إجماعاً بين النقابات من جهة وأرباب العمل والحكومات من جهة أخرى، ويساعد ذلك الدليل على إيجاد معيار عملي يوحد بين سياسات التوظيف وإدارة الكفاءات في الكثير من المنظمات البريطانية، وبالرغم من عدم نجاح تطبيقه في المرة الأولى إلا أنه وبعد التعديل في (١٩٨٦) شاع استخدامه ليصل إلى حدّ تطبيقه من طرف دُول الجوار في اسكتلندا تحت مسمى (SNVQ).

تعتبر هذه الوسيلة مخرجاً مهماً للعديد من المشكلات التي قد تنجرّ على عدم وجود توحيد وإجماع بين الأطراف الفاعلة في سوق العمل (خاصة النقابات، أرباب العمل، الحكومات)، إذ تختصر تلك الحلول من وقوع الصراعات النقابية والعمالية نظير عدم وجود توحيد في المعايير، فقد تتعامل المنظمة (أ) عكس المنظمة (ب) في عملية التوظيف، ممّا قد يخلق نوعاً من عدم الارتياح لدى تلك الأطراف والذي قد ينجّر عنه صراع ونزاع قد لا يخدم جميع الأطراف كلها.

اعتماد نظام إدارة الكفاءات ليتكيف مع الإستراتيجية: من المعلوم بأن إدارة الكفاءات في مرحلتها الأخيرة المتطورة، ونتيجة للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به، صارت تعتمد على قرارات من إدارة الموارد البشرية ذات صبغة إستراتيجية، وقد ساهم في ذلك المؤلفات والمقاربات التي ركزت على أهمية التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في كل مجالات الإدارة، ومن ثم فإدارة الكفاءات كمنهج وفلسفة تتبناها إدارة الموارد البشرية الحديثة -بل وحتى الإدارة العليا وجميع هياكل المنظمة- تعتمد على نوعين من الأنشطة التي تُشكل شريان عملها، فالأنشطة الأفقية المتمثلة في الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه....الخ) والأنشطة التنفيذية (توظيف، استقطاب، تعيين، تدريب، ترقية، تعويضات....الخ) تشكل طابعا داخليا لإدارة الموارد البشرية (الكفاءات)، أما تلك الأنشطة العمودية التي تأخذ منحى هرميا تتصل فيه إدارة الموارد البشرية مع جميع الوظائف الأخرى (مالية، إنتاج، بحث وتطوير....الخ) والإدارة العليا ممثلة في مجلس الإدارة والمدير فتعتمد على وضع إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تتلائم مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وتتوافق مع باقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى، بحيث تكون كل تلك الأنشطة الأفقية والعمودية مبنية على أساس الاستثمار والاستغلال للمورد الخالق للقيمة والمحقق للميزة التنافسية المستدامة ألا وهو كفاءات الموارد البشرية، وقد برزت في ذلك المجال الاستراتيجي عدة نظريات ومقاربات، انطلقت من مجرد التركيز على إدارة الكفاءات إلى مسألة الإدارة بالكفاءات، حيث تركز هذه الأخيرة بناء كل ممارساتها وتطبيقاتها استراتيجياتها من منطلق الكفاءات التي تملكها.

إنشاء نظام معلوماتي داخلي كقاعدة بيانات مثل مرجع للوظائف والمهن والكفاءات: لا يمكن لأي كيان منظم من أن يعمل في إطار واضح ومنه. ج. مستقيم دون وجود دليل ومُرشِد يدعمه بالمعلومات المناسبة، وبطبيعة الحال فإدارة الكفاءات كنظام فرعي من مجمل الأنظمة الأخرى يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تمثّل له القاعدة المعلوماتية لكل نشاطاته، وعلى سبيل المثال يُشكل مرجع الكفاءات والمهن والوظائف مرشداً جيداً لتلك الإدارة، ويتكوّن ذلك المرجع من عدّة معلومات تهتم بوصف دقيق يبدأ بتوصيف المهن الحالية والمستقبلية، ثم توصيف الوظائف التي تحتويها تلك المهن التي تُعتبر أكثر شمولية من الوظائف، وتليها مرحلة توصيف المناصب التي تعبر عن وحدة تنظيمية قد تكون على شكل عدة مناصب لكل وظيفة.

ومع توصيف تلك المهن والوظائف والمناصب تتضح وفق الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية أهم الكفاءات المطلوبة مستقبلا - على جميع المستويات- ، ويتم بعد ذلك إعداد البرامج والخطط الخاصة بإعادة التوازن لتلك الكفاءات وذلك بعد تشخيص دقيق للكفاءات الحالية للموارد البشرية عن طريق التقييم.

الشمولية في اتخاذ القرارات بالتركيز على الكفاءات: إن مقارنة الكفاءات لا تركز على الاهتمام بعنصر الكفاءات في نشاط واحد يتمثل في الاستقطاب والتعيين فقط، فهذه الأخيرة نالت حظاً من النقد من طرف بعض علماء السلوك الأمريكيون على رأسهم (McClland) حيث ينتقد هذا الأخير عملية المفاضلة بين المرشحين للتوظيف على أساس الشهادات والمستويات العلمية فقط، بل يركز كذلك على الكفاءات وتقييمها، وإذا قلنا بعدم التركيز على الكفاءات فقط في الاستقطاب والتعيين، فإننا بذلك نعني بضرورة عدم إهمال الجوانب الأخرى من أنشطة الموارد البشرية، فعند اعتماد معيار الكفاءات كأساس للاستقطاب والتعيين فهذا يعني أن نشاط الترقية والأجر والمكافآت والتدريب، أيضا يجب أن تعتمد على نفس المعيار، ولذلك فإدارة الكفاءات كمنهج حديث في إدارة الموارد البشرية لا تقتصر في التوظيف فقط بل تمتد إلى باقي الأنشطة الأفقية الأخرى ليتم ذلك في إطار المسار المهني للموظف، حيث منذ أن يبدأ مسار الموظفين إلى غاية انتهائه يجب التركيز على الكفاءات.

مراعاة توفير المناخ التنظيمي المناسب: والمقصود به هو المناخ المناسب المئمن للكفاءات، ولكن قد يخلط البعض بين مفهومي المناخ التنظيمي وبين الثقافة التنظيمية، فهذه الأخيرة تعني حسب (Furnham and Gunter) ببساطة: "مجموعة من الاعتقادات، القيم الموجودة داخل المنظمة، وهي الطريقة التي يتعامل بها الأفراد داخل المنظمة"، أما المناخ التنظيمي فيعبر عن إدراك الأفراد للثقافة التنظيمية، وهو أيضا جوانب البيئة المدركة بوعي من طرف الأفراد" (Armstrong, 2010) ، وهو كل ما يشعر به الفرد ويحس به ويدركه تجاه المنظمة؛ ومن المعلوم بأن كل مقومات النجاح الخاصة باستثمار الكفاءات لا تتم إلا وفق شروط مناخية تتسم بالجودة والملائمة، ونشير هنا إلى أنه يتوجب على المنظمة إيلاء المزيد من الاهتمام بتوفير المناخ التنظيمي الملائم من خلال التركيز على ضمان مؤشرات المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، الصراعات، القيادة، حجم المنظمة.

VIII. الخاتمة:

يتوضح من خلال الإشكاليات التي طرحت من قبل والتي تتعلق بتغيرات البيئة المتسارعة خاصة في ظل الاقتصاد الحالي المبني على المعرفة، وفي المقابل الخدمات التي تقدمها إدارة الكفاءات لمواكبة تلك التغيرات من جهة أخرى، وبين هذا وذاك طرحت إشكالية قدرة تلك الإدارة على الاستجابة الفعلية لتلك المتغيرات.

ومن خلال ما سبق توَضَّحَ لدينا بأن الإدارة الجيدة للموارد البشرية هي التي تأخذ على عاتقها مسؤولية الأخذ في الاعتبار كل تلك التحديات وتحاول بكل الأساليب والطرائق العلمية والعملية أن تتغلب عليها عن طريق دراسة كل إشكالية على حدة وإعداد خطة كفيلة بمواجهتها. فلا يمكن أن تكون الاستجابة للتغيرات التكنولوجية مثلاً دون العمل على تثمين الكفاءات المبدعة والمبتكرة، وتشجيع وظيفة البحث والتطوير عن طريق تنمية المهارات الإبداعية واحتضانها، كما أن لإدارة المعرفة وعملية التعلم التنظيمي الدور البالغ في تنمية روح الابتكار والإبداع لدى الأفراد، ولا يمكن أن تتم تلك التنمية في ظلّ مناخ تنظيمي لا يشجع ثقافة التعلم والمحاولة.

وبما أن الكفاءات تتكون من مجموعة من الخصائص الكامنة خصوصاً مثل المعرفة، المهارة، الدوافع، القيم، السمات، فإنه يستحيل الكلام عن عملية التطوير والاسـ تجابة للتغيرات في معزل عن الدوافع والقيم على سبيل المثال، وعلى العموم إذا أرادت إدارة الموارد البشرية استثمار كفاءات أفرادها دون الوقوع في الإشكاليات السابقة فيتوجب عليها القيام بتقييم مستمر لتلك الكفاءات مع كل مكوناتها، فإذا نتج عن تلك العملية مستوى جيد من المعرفة والمهارة ولكن مع انخفاض في دافعية الفرد ومفهومه الذاتي فيتم اللجوء إلى البحث عن العوامل التي أدت إلى ذلك الانخفاض دون الخوض في برامج تدريبية لا نفع منها، وإذا كانت كل المكونات تحقق مستوى مقبول عدا القيم، فهنا يتوجب على الإدارة أن تحمل على عاتقها مسؤولية التركيز على التناوّل مع الفرد وفهم سبب تلك القيم والاعتقادات ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة التي غالباً ما تدوم مدة طويلة، لأنها تتعامل مع ذلك المكون العميق من الكفاءات الذي يستعصي تنميته وتطويره إلا بعد فترة زمنية معتبرة.

وبناءً على النتائج سابقة الذكر، حاولنا تقديم بعض التوصيات التي تهدف في الأساس إلى محاولة حل ذلك الإشكال الذي تناولته هذه الدراسة، حيث لخصنا تلك التوصيات في النقاط التالية:

١. ضرورة إعطاء قيمة أكبر للكفاءات في مختلف المنظمات، خاصة تلك التي تنشط في مجالات المعرفة وتوليد المعرفة، ونخص بالذكر هنا الجامعات والمدارس العليا ومراكز البحث، والتي تعتبر المحطة المولدة للمعارف التي ستنشر في سوق الأعمال فيما بعد؛
٢. التأسيس لثقافة التعلم مدى الحياة، والتعلم المستمر، للاقتصاد الحالي المبني على المعرفة يتطور بصورة رهيبية، فالكثير من دول العالم وعلى رأسها دول الاتحاد الأوروبي تراهن على المرحلة القادمة بالاستعداد لدورة حياتية جديدة للاقتصاد تسمى الاقتصاد الحيوي المبني على المعرفة، والتي تقوم بالأساس على الاستغناء كلية عن الوقود الأحفوري واستبداله بالوقود الحيوي مع مطلع سنة ٢٠٣٠، فإذا لم يتم التأسيس لثقافة التعلم المستمر، ووضع البنى التحتية المساعدة والحاضنة لها فلن تستطيع منظمات الأعمال لا الاندماج في الاقتصاد المبني على المعرفة ولا استباق وتوجيه الاقتصاد في مراحله القادمة؛
٣. التغيير من الممارسات والإجراءات الإدارية، وتوجيهها نحو اعتماد الكفاءة كعنصر رئيس ومحوري لجميع القرارات المنبثقة منها، خاصة في مجالات إدارة الموارد البشرية، فعلى هذا الأساس يجب إعادة النظر في جملة القرارات التنفيذية لهذه الأخيرة، فتنحصر قرارات التوظيف، التكوين، إدارة وتقييم الأداء، نظام المكافآت، والحركات والنقل من الاعتماد على الأداء كمحور أساسي، إلى الاعتماد على الكفاءة كقاعدة لجميع ممارساتها.

IX. المراجع

باللغة العربية:

١. بارفيلد، كلود. فبراير ٢٠٠٦. محادثة حول العولمة. المجلة الالكترونية يوس أس آيه. مكتب برامج الإعلام الخارجي. وزارة الخارجية الأمريكية.
٢. بارك، نعيمة. جوان ٢٠١٤. تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر- الواقع والمأمول. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية. العدد ١٢. ص. ٣٥-٤٣.
٣. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإعانة الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الاقليمي للدول العربية. ٢٠٠٣. تقرير التنمية الانسانية العربية للعام ٢٠٠٣ - نحو إقامة مجتمع المعرفة، الأردن.
٤. الحارثي، فهد العرابي، المعرفة قوة والحرية أيضا (المستقبل ليس هدية، المستقبل انجاز). لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون، ٢٠١٠.
٥. الحمد، تركي، الثقافة العربية في عصر العولمة. مصر: دار الساقى، ٢٠٠٧.
٦. حمدي، أبو القاسم. التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، جامعة الجزائر ٣، ٢٠١٣.
٧. طواهرية، الشيخ. ٢٠١١، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ديسمبر ٢٠١١، جامعة الشلف. الجزائر. ب.ص.

باللغة الأجنبية:

1. Andreas, Pyka.; and Horst, Hanusch. Applied evolutionary economics and the knowledge-based economy, UK: Edward Elgar Publishing, 2006.
2. Armstrong, Michael. Armstrong handbook of human resource management practice, USA: Kogan page, 10th edition, 2010.
3. Boyatzis, Richard E., The competent manager: a model for effective performance, USA: John Wiley and Sons, 1982.
4. Daft, Richard. L., and Lane, Patricia. Management, USA: Cengage Learning, 9th edition, 2009.
5. De Wit, Bob; Meyer, Ron. Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, UK: Cengage Learning EMEA, 3rd edition. 2010.
6. Dobre, Ovidiu-Iliuta. 2012, Managing human resources in the knowledge-based economy, Review of Applied Socio-Economic Research, Pro Global Science Association. Vol. 3(1): pp.68-76.
7. Domingue, John., and Motta, Enrico. 1999, A knowledge based news server supporting ontology driven story enrichment and knowledge retrieval, In E: Fensel, Dieter., and Studer, Rudi (Ed.). Knowledge acquisition, modeling and management. Germany: 11th European Workshop, EKAW99. p. 98-139.
8. Hellriegel, Don; Slocum, J. W. Management des organisations. Belgique: De Boek, 2ème édition, 2004.
9. Jirasinghe, Dilum; Lyons, Geoffrey. The competent head: a job analysis of heads' tasks and personality factors. USA: Routledge, 1996.
10. Lewis, P.S.; Goodman, S.H., and Fandt, P.M. Management: challenges for tomorrow's leaders, USA: Cengage Learning, 2006.
11. Liedtka, Jeanne M. 1998. Strategic Thinking: Can it be Taught. Long range planning. Vol.31 (01): p.120-145.
12. Mangala, A., and Ramachandra, K. 2017, Employee competency in the knowledge based economy as a tool to enhance performance, International Journal of Applied Research, Vol. 3(5): pp.14-18.
13. Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce and Lampel, Joseph. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management, USA: Simon and Schuster, 2001 .
14. Moore, James. F. Business Ecosystems and the view from the firm, USA: The intitrust Bulltin. 2005.
15. Oxford dictionary, www.oxforddictionaries.com/definition/information+technology retrieved on: 19/01/2019.
16. Masson, Paul. 2001, Globalization: facts and figures, discussion paper, international monetary fund, October. www.imf.org.
17. Report of Clever Consult BVBA. The Knowledge Based Bio-Economy (KBBE) in Europe: Achievements and Challenges, Belgium. 2010.
18. Stewart, Jim., and Tansley, Carole. 2002. Training in the knowledge economy, research report, chartered institute of personal development, 1st publishing, UK.
19. Tallman, Stephen., and Fldmor-lindquist, karin. 2002. Internationalization Globalization and Capability-based strategy. California management review. Vol. 145(01): p.123-142.
20. UNESCO. (2005), rapport mondial: Vers les sociétés du savoir.
21. World intellectual property organization. (2010), world intellectual property indicators.
22. Yusoffa, Y. Mohd., and Hazman, Shah Abdullah. 2008. Managing Human Capital in a Knowledge Based Economy: The Role of the HR Function, NJN, pp.178-183.