

المداخل الحديثة للنهوض برأس المال البشري- ادارة المعرفة في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعلومات-

Modern approaches to advancing human capital - knowledge management in
light of technological development and the information revolution

عبد القادر حسين، مخبر الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

hocineaek@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2025/03/24 تاريخ القبول: 2025/05/20 تاريخ النشر: 2025/11/10

الملخص: تعتبر الثورة السلوكية في مجال العلم والمعرفة بمثابة القفزة النوعية التي أحدثت تغيرا هاما في مجالات البحث، والفكر الإداري هو الآخر عرف انتقالا جذريا ساهم فيه ما يعرف بالثورة التكنولوجية التي مست شتى المجالات. برزت في هذا السياق عدة نظريات تنادي بضرورة التركيز على ادارة المورد البشري وضرورة الاستثمار في ما يعرف برأس المال البشري كونه الضابط الوحيد لتحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمنظمة، وهكذا أصبحت الادارة الناجحة تسعى الى تحقيق التفوق والتميز في الأسواق عن طريق الاهتمام الأمل بالموارد البشرية المتاحة بهدف تحقيق أكبر قدر من الأرباح، وان العنصر الحاسم في خضم المنافسة هو العنصر البشري المدرب ذو الكفاءة والمقدرة والرغبة العالية لتحقيق التفوق القادر على التأقلم مع التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والاتصال، بهذه الطريقة يمكن لرأس المال البشري اعطاء بعدا جديدا على عملية الانتاج والبحث عن الطرق المثلى للتأقلم مع المحيط.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، ادارة المعرفة، التكنولوجيا الحديثة، السلوكية، ثورة المعلومات

Abstract:

The behavioral revolution in the field of science and knowledge is considered a qualitative leap that brought about an important change in the fields of research, and administrative thought also witnessed a radical transition contributed to by what is known as the technological revolution that affected various fields.

In this context, several theories have emerged calling for the necessity of focusing on human resource management and the necessity of investing in what is known as human capital, as it is the only control for achieving what is known as the organization's competitive advantage. Thus, successful management has begun to seek to achieve superiority and distinction in the markets through optimal attention to the available human resources with the aim of Achieve the greatest amount of profits.

key words: Human capital, knowledge management, modern technology, behavioral, information revolution

مقدمة:

تعتبر الديناميكيات الجديدة التي تسير على خطاها الادارة بالمفهوم العام احدى أهم التحديات التي تواجهها، خاصة مع تحول المقاربات النظرية ما بين التقليدية والحديثة التي أفرزتها الثورة السلوكية، وهكذا تبرز الحاجة لإدارة جديدة تستطيع التعامل مع المتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في كل ساعة على مختلف الأصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية، كما أن الانفتاح على الأسواق العالمية بفعل تداعيات العولمة، ومع التعدد المتزايد للقطاع الإنتاجي والخدمات وتنوع الأساليب والتقنيات المستخدمة، ومع اكتشاف عدم فعالية الأساليب الجزئية وغير المتكاملة وتسارع حركة التغيير بصورة غير مسبوقة كل هذا يدعونا للتفكير في البحث عن أساليب ومداخل حديثة متطورة في الإدارة تمتاز بالديناميكية بعيداً عن السكون والتعقيد وبخاصة تلك التي تعنى بالموارد البشري باعتباره الضامن لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

هكذا ينظر الى المداخل بمثابة اتجاهات أو ميل الباحثين إلى اختيار إطار مفاهيم معينة لهذا يعتبر المدخل هو أقرب للواقع من النظرية في مجال دراسة الظواهر الاجتماعية، كما يعتبر أسلوباً للمعالجة والفهم الذي يضيف على الدراسة طابعها الخاص، ويحدد في الوقت نفسه محاور البحث وقضاياها وفرضياته الأساسية محل الدراسة.

أدركت جل نظريات الفكر الاداري الحديث بأن أهم استثمار تعول عليه هو الاستثمار في المورد البشري الذي بات أهم تحدي تقوم عليه كل الادارات والمنظمات وفق مفاهيم التنمية الادارية الحديثة التي عملت على أن يكون هذا المورد رائدا في مجال التكنولوجيا والمعلوماتية خدمة للمنظمة وفاعلا لتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها.

مع تشعب البحث الذي يعنى بالقضايا والمشكلات الادارية، نحاول من خلال هذه الدراسة التركيز على أهم المداخل النظرية التي تعنى بزيادة كفاءة المورد البشري وتحقيق الميزة

التنافسية لأي ادارة وهذا بالاجابة عن الاشكالية الرئيسية التالية: ما هي رهانات تحقيق تنمية المورد البشري في ظل نظريات الفكر الاداري الحديث ؟

المحور الأول: المداخل الحديثة لإدارة المعرفة

يعتبر مفهوم الجودة من المصطلحات التي ارتبطت بالقطاع الخاص والمنافسة كمفهوم اقتصادي أكثر منه اداري، مرتبط بنوعية السلع والخدمات وبخصائص وبسمات تجعل من المنتج والخدمة قادرة على المنافسة وإرضاء العملاء من خلال خصائص تقنية تجعل منها الأحسن، وهو ليس بموضوع جديد على الساحة العالمية ولكنه مفهوم قديم له جذوره التاريخية والتي تمتد إلى آلاف السنين غير أن التطورات التي أفرزها الفكر الإداري أحدثت نقلة نوعية في هذا المجال حيث دعى مجموعة من الباحثين والمفكرين الإداريين إلى البحث عن أساليب حديثة وهذا حتى تكون هناك استجابة للتجديد والتغيير في أساليب التسيير والإدارة والتخلي عن أساليب الإدارة التقليدية .

وعليه، يعتبر ظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة أو ما يعرف بإدارة المعرفة داخل المنظمة استجابة للتحديات الجديدة التي أصبحت تعمل في ظلها المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص، كما يعد مدخلا إداريا حديثا يقوم على أسس ومبادئ واستراتيجيات حديثة، ومركزات ذات أهمية في تحقيق أهداف المنظمة وفضلها في مجابهة مختلف التحديات سواء كانت داخلية أو خارجية .

أولاً: المداخل الحديثة من منظور إدارة المعرفة

تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة وتباينت في تحديد مضمونها حسب وجهات نظر الباحثين خاصة فيما يتعلق بأهميتها في سير العمل الإداري للمنظمة، فلقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمنهج للإدارة في منتصف القرن العشرين، وقد عرفها الأستاذ "Juran" بأنها ليست برنامجا بل نظام تسيير يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها

وتطبيقها بصورة فعالة على المؤسسة المعنية مع ضرورة إحداث تغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية. (عبدالحميد، 2010)

كما عرّفها luzuny بأنها: "الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة التي تركز على إرضاء العميل وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار."

في المجال البيروقراطي الرشيد نجد crosby عرفها بأنها الطريقة المنهجية لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً. (بولقواس، 2015)

في العموم يمكن القول بأنها عبارة عن آلية تسيير استراتيجية تسعى المنظمة من خلالها للحصول على رضا جمهورها الخارجي وتتمثل أهم مبادئها في ما يلي:

- تعتبر نظام فاعل متكامل يسيّر النظام الإداري ويهدف للوصول الى رضا الزبون باستعمال الطرق البسيطة وبأقل تكلفة والحفاظ على جلب الزبون وإقناعه بجودة المنتجات والخدمات.
- ان الحديث عن الجودة من زاوية النظر لها كثقافة تنظيمية فهي ذلك التغير الجوهري والمحوري في ثقافة المنظمة.

من بين الرواد الذين ساهموا في ارساء مفهوم الجودة نجد: شيوارت Sewhart وديمنج Deming وجوران Juran، وهم من وضعوا الركائز الأساسية للمبدأ. (لمين، 2008)

كما اجتهدا في وضع الأسس العلمية للرقابة على العمليات الإحصائية، وأشارا إلى أهمية ربط الأجر بالإنتاج وإجراء عمليات الفحص والرقابة على المنتجات في المرحلة النهائية للكشف عن العيوب والأخطاء قبل وصولها إلى الزبون، وضرورة اعمال مبدأ التشاركية في استراتيجية

اتخاذ القرار، مركزين على أهداف فلسفية ورقابية وكذا مبادئ العلاقات الانسانية، من خلال التركيز على أهمية التكوين والتدريب ومسائل القيادة والتوجيه.

عموما يمكن دراسة المبدأ وفق أربعة معايير تتمثل في :

- 1- ضرورة التكيف مع متطلبات الجودة .
- 2- تقليص حجم الضرر الناتج عن التطبيق وتحفيز اجراءات الأمان
- 3- الحدّ من نسبة الفشل والخطأ
- 4- ادخال معيار التكلفة بما يتناسب عكسيا مع أداء الجودة .(عبدالرزاق و السليطي خالد ابراهيم، 2008)

في اطار التطبيق الفعلي للجودة يوضح جوران أن هناك عدة خطوات أساسية لتحقيقها داخل المنظمات وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

- التركيز على تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة .
- ضرورة رسم خطة تحدد الأهداف المرجوة من التطبيق .
- ضرورة وضع خطة محكمة للوصول الى المبتغى المنشود
- الحثّ على أساليب التحفيز كالتدريب وتنويع التكوين .
- دراسة نقدية للمشروعات المنقّدة من أجل تفعيل حلول المشكلات .
- وضع تقارير صريحة ودقيقة.
- التركيز على المفاهيم الواضحة والابتعاد عن التأويل.
- التركيز على النتائج المستخلصة .
- خلق روح الجماعة بين فريق العمل .(المخلافي، 2015)

في الخلاصة فان العملية المدروسة تعتبر نظاما متكاملًا يقوم على جملة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات التسييرية والأدوات الاحصائية اضافة الى جملة الموارد المالية والبشرية بهدف تحقيق متطلبات الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة على حد سواء، اذن هي نظام يعتمد التسيير والبحث عن رضا الزبون بشكل أساسي ويمكننا استخلاص أهم مرتكزاتها كالآتي :

• الرؤية الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي:

ان التحليل الدقيق لبنية البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف داخليا والاعتماد على مكنن القوة و الضعف خارجيا مع التركيز على صياغة استراتيجية للحد من المخاطر في البيئة الخارجية يمكّن من وضع خطة شاملة تقوم على رسائل واضحة وهادفة وبالتالي تسهل عملية صياغة السياسات والبرامج البعيدة المدى.

• فرص الدعم والإسناد:

على الادارة العليا أن تخصص الموارد اللازمة مع ضرورة اظهار التزامها بدعم البرامج على جميع المستويات دون استثناء كما عليها الاخذ بمبدأ التشاور والتشاركية.

• الرقابة المستمرة:

يهدف الرفع من مردودية أداء العاملين لا بدّ من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد باعتباره جزءا من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في الإدارة بما يعزز قدرات المورد البشري وهذا عن طريق تفعيل الرقابة على أداء العاملين.

• جلب العملاء:

يعتمد أسلوب ادارة الجودة الشاملة على أسلوب دقيق من خلال الحثّ على ضرورة كسب رضا جمهور المنظمة دون استثناء سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي ومسألة

الرضا هي مسألة نسبية تختلف من شخص الى آخر وهي المعول عليها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

● تفعيل التشاركية وتفويض الاختصاصات:

عندما يعتمد المدير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات فهو بذلك يحفز العاملين على العمل ويزرع فيهم روح الثقة بالنفس وهكذا يعزز من دورهم، ما ينعكس على الأداء العام للمنظمة بشرط أن تكون المشاركة فعّالة وليست فقط شكلية.

● التطوير والتدريب:

يعد التدريب أحد أهم المطالب الأساسية لدى الأفراد اذ يعتبر من بين الوسائل الهامة التي تحقق الاستثمار في المورد البشري وتنمية قدراته، وهكذا من خلال تطوير مهارات الأفراد سوف ينمي فيهم روح الابداع والابتكار والخروج من الروتين الاداري الى أساليب حديثة للتنمية وتحقيق الانجازات على الصعيد الفردي والجماعي.

● صنع القرار وفقا لمعطيات دقيقة:

ان استراتيجية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الادارية حيث يتعين على القائد الناجح البدء بأهم مرحلة وهي تحديد المشكلة، واذا ما تم تحديدها بدقة وجمعت لها المعلومات الكافية بدرجة دقيقة كانت مخرجات القرار كذلك، وتميز القرار بالرشادة ما يرفع من معنويات المدراء والعاملين على حد سواء، ومن جهة أخرى سيساعد المنظمة على التكيف من خلال بدل أقل قدر من الموارد وفي أقصر الأجل.

● اعتماد أسلوب الرقابة القبلية والفحص:

للقائد الإداري فرصة المنع من الوقوع في الأخطاء وهذا قبل وقوعها على اعتبار أن عملية التخطيط هي عملية نسبية تحتل بعد الأخطاء غير المتوقع حدوثها، وبالتالي الاعتماد على الرقابة يقلل الانحرافات داخل المؤسسة (عمران، بلا تاريخ).

أهداف إدارة الجودة الشاملة

ينظر لإدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد المدخل الإداري الحديثة والتي تهدف إلى التحسين المستدام لجودة الخدمات وتحسينها، كما تعمل على ترشيد المال والجهد والوقت وتخفيف العبء عن الجمهور، ما من شأنه أن يفعل مبدأ تقريب الإدارة من المواطن ويمكن حصر أهم الأهداف في النقاط التالية:

- العمل على الانقاص من التكلفة: حيث يعتبر عامل التميز في الجودة من أهم مرتكزات المبدأ وهذا بالحرص على تحقيق النوعية والتميز في انجاز الأعمال الإدارية بما يؤدي إلى خفض التكاليف وتقليص فجوة اهدار المال العام .
- الحرص على تسهيل الاجراءات الادارية: هذا بالتركيز على تحسين الخدمة العمومية وتقديمها للزبائن في وقت قصير بما يضمن سرعة الاستجابة لمتطلباتهم.
- الابتعاد عن التعقيدات الادارية: تركز جل المنظمات اليوم على البحث عن أساليب تقلل من اجراءات التعقيد الاداري والخروج من الروتين الاداري حيث يشعر الزبون ومتلقي الخدمة بعنصر الرضا.

تفعيل الجودة الشاملة لتنمية المنظمة وتسهيل عملها:

إن نجاح الأسلوب رهين بالثقافة السائدة في محيطه، وعليه فنجاح تطبيق إدارة الجودة مرهون بمدى الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة، والتي هي بدورها مرتبطة بثقافة المجتمع ككل ويمكن شرح هذا من خلال نقطتين أساسيتين:

أ- ركزت معظم نظريات الفكر الاداري الحديث على البيئة التي يعمل فيها الاداريون، حيث تشكل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة عاملاً أساسياً في النهوض بها، كما تؤثر في أداء العاملين وكلما كانت بيئة العمل جيدة كلما انعكس ذلك بالإيجاب على أداء العاملين وقيامهم بمهامهم وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة.

ب- على المنظمة أيضاً أن تخلق محيطاً عاماً يراعي مسألة التنوع الثقافي لدى جمهورها الداخلي وتعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تجمع مشارب هذه الثقافات حيث أن الخضوع للثقافة العامة للمنظمة يعطي نوعاً من الاحترام العام للسلم الاداري داخلها كما يحترم المعيار القيمي العام للمجتمع
التغيير الثقافي هو السر لتطبيق الجودة الشاملة، إذ أن الملتحقين بالإدارة ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة بالرغم أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة وبالسلم القيمي العام للمجتمع. (قريشي، بلا تاريخ)

ثانياً: أسلوب إعادة الهندسة الإدارية

يشير هذا المبدأ إلى نقطة أساسية وهي التغيير الجذري وفق أساليب إدارية حديثة تراعي مسألة التطور الحاصل في الفكر الاداري لما جاءت به نظريات المرحلة السلوكية وتركيزها على العلاقات الانسانية ويعرف كذلك بالهندرة، وهذا التغيير الجذري المنشود من شأنه أن يصل بنا إلى تحسينات جذرية في كل من حجم التكلفة واهدار الوقت وتحقيق الجودة التي تؤدي إلى تفعيل الميزة التنافسية.

1- مفهوم إعادة الهندسة الإدارية

يعود ظهور المفهوم إلى سنة 1992 من خلال الكتاب الذي يحمل عنوان: مفهوم إعادة الهندسة للكاتبين "J. Ehampy" و "Michael Hammer"، وهي في اللغة العربية مكونة من شقين هما الإدارة والهندسة وهي ترجمة للكلمة الانجليزية Business

Reengineering، حيث تشير الى اعادة تخطيط الأفعال الإدارية كما تعني إعادة هندسة نظم العمل، وقد أشار المؤلفان الى أن هذا الأسلوب يقصد به مايلي : "ضرورة الانطلاق من نقطة الصفر وليس فقط إصلاح ما هو قائم وترميمه، وقد أحدث هذا الأسلوب طفرة في مجال الادارة ومنظمات الأعمال اليوم. (بلعور، 13/12 ماي 2010).

التعريف الاجرائي : يقصد بالهندرة تلك الطريقة الادارية التي تقوم على أساس التغيير الجذري لآلية عمل المنظمات وادارات الأعمال بما يضمن الخفض في تكلفة العمل وتخفيض زمن الاستجابة لمطالب الجمهور الخارجي.

2- عناصر الهندرة:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إعادة الهندسة الإدارية تركز على مجموعة نقاط أساسية يمكن تلخيصها بما يلي :

- الحتمية الأساسية للتغيير: "Fundamental Rethinking"
- نقصد بها ضرورة النظر في الأساليب المتبعة يوميا داخل الادارة سواء من طرف العاملين أو من طرف الادارة العليا، وضرورة وضع المقارنات مع الوضع القائم ومحاولة التغيير اذا ما ارتأى أن الاسلوب المتبع بعيد عن المأمول.
- اعادة الهيكلة: "Radical Redesing"
- تعمل الادارة على الحدّ من المشاكل الادارية وتتفاعل مع المشاكل الطارئة ، لهذا يعتبر أسلوب اعادة هندسة الادارة من أهم الأساليب التي تتعامل مع المشاكل قبل وقوعها، وفي حالة وقوعها فانها تحاول حلها في أقرب الآجال وبأقل تكلفة.
- رقمنة العمليات: "Processes"
- هدف الادارة هو كسب رضا الزبون بشتى الوسائل والطرق وعليه يعمل أسلوب اعادة هندسة الادارة على تحيين المعلومات وفق نظم المعلوماتية حتى يتم التعامل مع مطالب الزبائن

بسرعة ودون تأخير أو تعطيل لمصالحهم، ما يزيد من مردودية الأداء التي تحسن من مكانة المنظمة، واعتماد تقنية المعلومات سوف تخلق أسلوبا ابداعيا في تجسيد خطط المنظمات.

- الاعتماد على الاستقرار بدلا من الاستنتاج :

الاعتماد على المنهج الاستقرائي الذي يبحث عن فرص التطوير والتغيير قبل وقوع المشاكل التي تدعو للتغيير والتطوير .

3- خصائص أسلوب إعادة الهندسة الإدارية:

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص الأساسية التي تجعل مفهومها شاملاً ينتقل من التركيز على البعد الوظيفي إلى البحث في كفاءة العمليات لتغييرها جذرياً ويمكن تلخيص جملة من الخصائص :

- يعتبر الأسلوب بمثابة نقطة الانطلاق من جديد واحداث تغير جذري في مجال المنظمة والادارة.

- ضرورة الاعتماد على التطور التكنولوجي في مجال الرقمنة وسبل الذكاء الاصطناعي في مجال الرقميات.

- هدف اعتماد الاسلوب هو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبالتالي التركيز على مدى تحقيق النتائج بدل الاكتفاء بتحسين الظروف.

- عدم البحث في الأساليب القديمة المنتهجة واحداث القطيعة معها.

- العمل على احداث توازن بين كل العمليات باستخدام مقاربات شمولية تشمل جميع المستويات، حيث ترى المقاربة التشاركية ضرورة اشراك جميع الاطراف لتحسيسهم بدورهم الفعال وعدم استثنائهم من خطط العمل وصناعة القرار.

- محاولة تفعيل أسلوب جس النبض خاصة في معرفة توجهات العميل كي نكسب اهتمامه وحبه للعمل المقدم.

- ضرورة الابقاء على النظام المركزي في مجال التخطيط مع التفويض في بعض الأمور حتى يكون هناك تعاون وتداخل بين المستويات.

4- مبادئ الهندرة:

يمكن تلخيص مجموعة من المبادئ الأساسية التي يشتمل عليها أسلوب إعادة هندسة الإدارة في ما يلي:

- الزيادة من اعطاء التفويض للموظفين في الدرجات الدنيا لكسب ثقتهم وتأييدهم.
- القيام بدورات تدريبية لتعميم مبادئ العملية وأصولها بكل خطواتها من البداية الى النهاية.
- استخدام كل التقنيات الحديثة واعتماد مبادئ التنظيم المركزي .
- ضرورة القيام بتقييم دوري لجودة الأداء المقدم للجمهور الخارجي مع اعطاء تحفيزات للعاملين ، ما ينعكس بالايجاب على جودة الخدمات المقدمة.
- العمل على اللقاءات الدورية مع الزبائن وهذا للوقوف على نقاط القوة والضعف بالنسبة للخدمات المقدمة ، اضافة الى اعتماد أساليب التقييم الذاتي.
- تفعيل أساليب العمل الجماعي والاستثمار في روح الجماعة. (عاشور، بلا تاريخ)

5- أهداف ومتطلبات تحقيق أسلوب إعادة الهندسة الإدارية .

أ- أهداف إعادة الهندسة الإدارية

تهدف المنظمات من وراء تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية بشكل صحيح الى تحقيق الأهداف التالية :

- العمل على تحقيق تغيير جذري في الأداء: لا بد من البحث في أساليب جديدة للحصول على نتائج ماهرة وهذا بالحث على روح الأداء واعطاء الأمثل وفق ما يتصوره العملاء وتبعاً لما سطرته المنظمة من قبل.

- التركيز على الزبائن والجمهور الخارجي للمنظمة : من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بإعادة بناء العمليات .
- ضرورة ربح الوقت والعمل على تقليص المدة: يكون عن طريق تقليص الوقت في التعامل مع المطالب الواردة للمنظمة كما تعمل على ترشيد القرارات المتخذة وهذا يكون بتمكين العاملين من الاستجابة الدورية للمطالب.
- تحقيق الجودة: أصبح التركيز على هذا المفهوم جدّ ضروري وحساس لتحقيق كفاءة المنظمة وترتيبها وفق معايير عالمية.
- العمل على تقليص التكلفة: ضرورة القيام بدراسات دقيقة تلغي كل اجهاد وتبذير وهذا بالتركيز على ما هو ضروري وفعال وخاصة النشاطات التي تخلق مضاعفة القيمة.
- خلق ميزة تنافسية والتفوق على المنافسين: هدف المنظمة هو التفوق على المنافسين ويكون هذا عن طريق الابتكار وتحسين صورة المنظمة من خلال تقليص التكاليف وتحسين صورة المنتج والخدمات المقدمة، وحسب ميثاق ارمسترونج: تتمثل أهداف إعادة هندسة الادارة في تحقيق انسجام بين العمليات وتهدف إلى ضمان ما يلي:
- اعطاء الأولوية لما يتم التوصل اليه من نتائج بدل التركيز على الوظائف.
- دمج النشاطات وفق ما تتطلبه السرعة في الأداء والعمل على خفض التكاليف واهدار المال والجهد.
- الاعتماد على دمج المهارات بين مختلف العاملين تبعاً لاختلاف مستوياتهم.
- اعتماد نظرية المجتمع المنشوري : هذا بالانتقال من التخصص الى التخصص زائد التكامل بين الأقسام والتنوع في أداء العاملين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة إلى موظف المهام المتخصصة .

- محاولة وضع برامج توثيقية للعمليات ضمن الخرائط الذهنية مما يسهل العمل لدى العاملين في ظل تزايد التقنيات التي أدى اليها الذكاء الاصطناعي.
- ب- جوهر متطلبات تحقيق أسلوب اعادة الهندسة الإدارية :
 - وجود هياكل مؤهلة للقيام بالوظائف وتكون من ميزات الادارة التي تميزها عن غيرها.
 - وجود ثقافة تنظيمية تميز الادارة وتكون خاصة بكل ادارة تمازج بين الثقافة الداخلية والبيئة الخارجية للادارة.
 - وضع استراتيجية عامة للعمل واستراتيجيات فرعية تتلاءم مع ما هو مأمول من الادارة.
 - ضرورة الادراك بوجود تضارب في الأهداف غير متوقع ابتداء ولكن يستوجب وجود خطط استثنائية لتحقيق الأهداف في حالة وجود أسباب ظرفية أو فجائية .

المحور الثاني: نظريات الاستثمار في المورد البشري في ظل عصر المعلومات

ركزت جل نظريات الاستثمار في المورد البشري على ضرورة اعتبار الفرد داخل المنظمة هو الأساس وهو مفتاح تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وعليه سنحاول من خلال هذا المحور التركيز على أهم النظريات التي جاءت في هذا المجال ومحاولة تحليل أثرها ومدى نهوضها بالمورد البشري.

أولاً: أهم نظريات الاستثمار في المورد البشري

تحسين الاستثمار في المورد البشري يشير الى تنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة من خلال مهاراتهم، معرفتهم، وإنتاجيتهم باستخدام طرق متنوعة كالتدريب والتعليم، تطوير بيئة العمل، التحفيز والمكافآت اضافة الى تبني التكنولوجيا والتطوير الرقمي وهنا برزت عدة نظريات تعنى بهذا الجانب أهمها:

1- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

يعتبر ثيودور شولتز (Theodore Schultz) وغاري بيكر (Gary Becker) من أبرز المنظرين لهذه النظرية التي تقوم على فكرة جوهرية مفادها أن الأفراد يمكن اعتبارهم كأصول اقتصادية، وأن الاستثمار في تعليمهم وتدريبهم يعزز إنتاجيتهم ويزيد من العوائد الاقتصادية، وتتبنى جملة من المهارات التي لا بد من تطويرها.

2- نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)

مع انتشار أفكار المرحلة السلوكية تزايد الحديث عن المداخل التي تعني بالعلاقات الانسانية وهكذا أصبح التركيز على أهمية العلاقات الاجتماعية والشبكات المهنية في تطوير المورد البشري وتحسين قدراته، وفحوى النظرية أنها تنظر الى أنّ العلاقات القوية بين الأفراد داخل المؤسسات تعزز من تبادل المعرفة والإبداع وتحسين الأداء العام، وينطوي على تحديث جملة من المفاهيم كالثقة، التعاون، والتفاعل بين الأفراد داخل بيئة العمل وبالتالي أزاحت الجمود الذي خلفته نظريات الفكر الكلاسيكي التي كانت تنظر للموظف أو العامل على أنه آلة مجردة من المشاعر الانسانية وروح العمل في اطار الجماعة الواحدة.

3 - نظرية الموارد والمعرفة (Resource-Based View - RBV)

تقوم الادارة على جملة من المقومات منها ما هو مرتبط بالهيكل والأجهزة ومنها ما يقوم على أساس بشري وكل هذا يدخل في اطار الموارد الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي فان الاستثمار في المورد البشري هو الركيزة الأساسية للنهوض بالمنظمة حيث لا يقتصر الاستثمار على التدريب فحسب، بل يشمل أيضاً تحفيز الإبداع والابتكار والاشراك في عملية اتخاذ القرار، حيث أثبتت الدراسات أن حاجات اثبات الذات وفق ما جاء به أبراهام ماسلو في هرم تدرج الحاجات، تعتبر أهم دافعية للأفراد من أجل اتقان أعمالهم، كما أكدت النظرية أن

المؤسسات التي تستثمر في تطوير كواردها البشرية تمتلك ميزة تنافسية مستدامة تعمل على الرقي بها.

4- نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

يعتبر بيتر سينج (Peter Senge) من أهم المنظرين للنظرية والتي فحواها ضرورة التركيز على التعليم المستمر للقادة والعاملين، حيث ترى أن المؤسسات التي تتبنى التعلم المستمر تحقق نجاحًا أكبر في السوق، وإلى جانب هذا لا بد من الاعتماد على بناء ثقافة التعلم داخل المؤسسة من خلال التدريب، تبادل المعرفة، وتحفيز البحث والتطوير، إضافة إلى تشجيع الابتكار واعطاء الحوافز المادية والمعنوية، وتركز منظمات الأعمال اليوم وشتى الإدارات على تلقين التعليم الرقمي كما تستقطب الكفاءات في هذا المجال أمام تزايد الحديث عن ثورة الذكاء الاصطناعي التي تسهل الوقت وتحفظ الجهد إذا ما تم استخدامها بالشكل الصحيح.

5- نظرية الدافعية (Motivation Theory)

تتمحور جل أفكار النظرية حول مفهوم التحفيز بهدف زيادة الانتاجية وزيادة الرغبة لدى الأفراد، وتنشق عن النظرية جملة من الاجتهادات الفرعية كنظرية هرم تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو الذي يركز فيه على قمة الهرم بخصوص حاجات اثبات الذات وبالتالي الاهتمام بالموارد البشري، كما نجد نظرية هيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)، التي تميز بين العوامل المحفزة (مثل الاعتراف والتقدير) والعوامل الوقائية مثل بيئة العمل الجيدة والظروف المحيطة المناسبة.

6- نظرية الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy Theory)

من بين أهم المنظرين للنظرية نجد ألبرت باندورا (Albert Bandura) ، وفحوى النظرية هي أن ثقة الأفراد في قدراتهم تؤثر على أدائهم، وبالتالي ضرورة اعطاء قيمة للفرد ودعمه من أجل المشاركة بكل ما يملك للنهوض بالمنظمة كما تعزز من أهمية التدريب والدعم المستمر في تطوير المهارات الذاتية للأفراد، مما يزيد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المؤسسية.

ثانيا: التنظير للاستثمار في المورد البشري وانعكاسه على أداء الأفراد

من خلال الدراسات النقدية التي وجهت للفكر الإداري الكلاسيكي، اتضح أنها ركزت على الانتاج والمردودية دون اعطاء أي أهمية للمورد البشري.

هكذا ومع انتشار الثورة السلوكية في العلوم الاجتماعية التي شملت جلّ العلوم ونادت بضرورة دراسة الظاهرة الاجتماعية دراسة علمية، تعالى الحديث عن ضرورة الاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر جوهر العملية التنموية في شتى المجالات بما فيها الإدارة.

من خلال استقراء جل نظريات الفكر الإداري في المرحلة السلوكية التي تزامنت والحديث عن مدارس العلاقات الانسانية أصبح من الضروري التأكيد على أهمية المورد البشري والنظر اليه بأنه محور العملية التنموية داخل الإدارة.

كما أشارت بعض الدراسات خاصة التي اهتمت بدول العالم الثالث الى أن الأزمة في هذه الدول هي ليست أزمة موارد وانما هي أزمة التسيير ولما نقول التسيير يتبادر الى ذهننا مباشرة المسير الذي هو المورد البشري الذي يقوم بأداء وظائف المنظمات والادارات.

على المنظمات التي تريد الريادة في مجال الأداء والأعمال أن تستثمر في هذا المورد البشري واعطاءه جملة من التحفيزات في نفس الوقت حتى يحقق لها معيار الجودة والكفاءة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

من خلال ما تقدم نستنتج أن تطبيق الأساليب الحديثة للنهوض بالادارة كلها أسهمت في تحقيق نتائج ايجابية لتحقيق التنمية الادارية والتي أحدثت ثورة في مجال الثقافة التنظيمية سواء الخاصة بالهيكل الرسمية أو بالعاملين على مختلف مستوياتهم.

ان النظرة الحديثة للادارة وما انجر عنها من مختلف النظريات التي تعنى بالمورد البشري كلها أدركت بأن سبيل تحقيق التنمية الادارية هو تلك الطرق التي تتمحور حول تقديم جودة الخدمة للعملاء وليس للرؤساء مثلما كان سائدا في نظريات الفكر الكلاسيكي.

ان نجاح الأساليب الحديثة الرامية لتحقيق التنمية الادارية وفق الاستثمار في المورد البشري رهين بوجود قناعة أساسية لدى صانع القرار في المستويات العليا، بضرورة اشراك العاملين من مختلف المستويات في عملية اتخاذ القرار، حتى يكون القرار المتخذ ذو بعد استراتيجي يحقق ما تصبو اليه المنظمات.

أدركت كل الدول اليوم أن الادارة الالكترونية هي السبيل لتحقيق التقدم في مجال الادارة وتفعيل التنمية الادارية، ومع ما يشهده العالم من حروب جديدة بما يعرف بحروب الجيل الرابع التي أصبحت تهدد كل ما هو الكتروني ورقعي، كان لزاما على الدول أن تحقق معدلات عالية من الحماية الالكترونية لمعلوماتها، لأن معيار التقدم اليوم أصبح يستند الى مدى تمكن الدول من الحصول على التكنولوجيا الرقمية ما يعزز من فكرة حتمية النهوض بالموارد البشري وحتمية الاستثمار فيه.

الخاتمة :

يُعد موضوع التنمية الإدارية من القضايا الحيوية التي لا تزال تُطرح بقوة، خاصة في الدول النامية، نظراً لسرعة التغيرات وعدم الاستقرار الذي يشهده العالم على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية، ولم يعد تبني التنمية الإدارية مجرد خيار، بل أصبح ضرورة استراتيجية لا غنى عنها لمواكبة المستجدات والتطورات العالمية. وتتمثل التنمية الإدارية الفعالة في كونها عملية شاملة ومتكاملة، تنبع من بيئتها وتستجيب لاحتياجاتها وفق الإمكانيات المتاحة، حيث تشمل جميع المستويات التنظيمية وتمسّ كافة جوانب الإدارة.

على الرغم من ارتباطها بمفاهيم مقاربة مثل التحديث والتطوير والإصلاح الإداري، إلا أن التنمية الإدارية تتسم بشمولية أكبر، إذ تهدف إلى تعزيز كفاءة الجهاز الإداري وتحسين أدائه،

من خلال بناء وتطوير الهياكل والنظم والمهارات الإدارية، بما يتلاءم مع الاحتياجات والمتطلبات المستجدة.

إن التنمية الإدارية تُعد ضرورة ملحة لتحقيق الأهداف المنشودة ودفع عجلة التنمية المستدامة، ما يستلزم تكاثف الجهود وتحديد المجالات ذات الأولوية، خصوصًا فيما يتعلق بمكافحة الفساد الإداري وفق خطوات مدروسة، وترتبط عملية التنمية الإدارية ارتباطًا وثيقًا بالاستراتيجيات والمدخل التي يجب أن تستند إلى أسس علمية سليمة، حيث تعتمد استراتيجيات التنمية الإدارية على مبادئ توجيهية تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، في حين تتبع المدخل المختلفة أساليب مرحلية وجزئية لمعالجة المشكلات الإدارية، سواء من خلال إعادة هيكلة التنظيم الإداري وتبسيط الإجراءات أو عبر تبني نهج شامل لإحداث تغييرات جذرية في الجهاز الإداري ككل.

وعليه فإن التنمية الإدارية تمثل أحد الأدوات الأساسية لتعزيز كفاءة الإدارة العامة، كما تبرز أهميتها في إنجاح جهود التحديث والتطوير على مختلف المستويات، مما دفع خبراء الإدارة إلى تحديد الأسس والمبادئ التي تساعد الأجهزة الإدارية على تبني سياسات فعالة تتناسب مع احتياجات المواطنين ومتطلبات الواقع المحلي من اختلاف للبيئة والثقافة.

كما يمثل رأس المال البشري الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الادارية المستدامة في عصر المعرفة، حيث أصبحت إدارة المعرفة عاملاً حاسماً في تمكين الأفراد والمؤسسات من الاستفادة

القصوى من التطور التكنولوجي المتسارع، ومع تزايد تأثير الثورة المعلوماتية، يصبح الاستثمار في نظم حديثة لإدارة المعرفة أمرًا ضروريًا لتعزيز الإبداع والابتكار ومن هذا المنطلق، فإن اعتماد مداخل متطورة للنهوض برأس المال البشري، مع تعزيز سياسات التعلم المستمر، سيضمن مستقبلًا أكثر ازدهارًا وتقدمًا في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

قائمة المراجع:

- أحمد صقر عاشور، (1990)، إصلاح الإدارة الحكومية: أفاق استراتيجية للإصلاح الإداري وتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العامة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السقاف أنور عبد الحميد، (2010) تبسيط الإجراءات وعقلية تدبير المنظمات (المفاهيم، المبادئ، الأهداف، الأساليب)، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ط1.
- نزيهة عمران، (بلا تاريخ)، الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة: تشخيص للاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية، مجلة الفكر، عدد 12.
- عبد الكريم قريشي، (بلا تاريخ)، "العلاقة بين الإدارة والمواطن أساس لإرساء الثقة ومستوى الخدمة العمومية معيار لها"، مجلة مجلس الأمة، العدد 49.
- سليمان بلعور، (2010 /13/12) دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبيدة،
- فيصل علي فرحان المخلافي، (2015)، المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، الأردن: المكتب الجامعي الحديث.
- هدى بولقواس، (2015)، التدريب كمدخل لتنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإدارية وتحسين الخدمات العمومية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 07.
- علواطي مين، (2008)، "الإدارة الالكترونية للموارد البشرية"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

- حسين زاوش، (2021). الاطار المفاهيمي للخدمة العمومية الالكترونية. تأليف لبيد عماد، موازي بلال، ولبيد عماد، موازي بلال (المحرر)، الخدمة العمومية في الجزائر: معطيات الواقع ورهانات المستقبل (الاصدار 1، الصفحات 10-20). برلين.