



الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

مراجعة منهجية للأدبيات ذات العلاقة

د. جمفر بن أحمد العلوان

رئيس قسم البحوث - فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية



الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

مراجعة منهجية للأدبيات ذات العلاقة

د. جعفر بن أحمد العلوان

رئيس قسم البحوث - فرع معهد الإدارة العامة بالمنطقة الشرقية

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على علاقة إدارة التغيير، وإدارة المعرفة، والابداع الإداري بإدارة الموارد البشرية وذلك اعتماداً على مراجعة الأدبيات ذات الصلة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تبادلية بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية حيث أشارت الدراسات السابقة إلى تأثير إدارة التغيير في إدارة الموارد البشرية. كما أكدت الدراسات السابقة فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق واحداث التغيير في المنظمات.

وخلصت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة تبادلية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية حيث أن تهيئة البيئة السليمة لتطبيق إدارة المعرفة وتفعيل أدواتها يساعد على تحقيق تنمية الموارد البشرية. وفي الوقت ذاته فإن الموارد البشرية الفاعلة والدؤوبة تؤثر إيجاباً في اكتساب ونشر المعرفة. أما بالنسبة لعلاقة الابداع الإداري بتنمية الموارد البشرية فقد أكدت الدراسة تأثير إدارة الموارد البشرية في الابداع الإداري حيث تبين من الدراسات السابقة أن إدارة الموارد البشرية ونظمتها وممارساتها وأنشطتها تؤثر في الابداع الإداري.

كما أكدت الدراسة على الحاجة إلى اعداد مزيد من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين بالاتجاهات الإدارية المعاصرة من جهة وبين وظائف إدارة الموارد البشرية، وكفاءة وفاعلية مجموعات العمل من جهة أخرى. وبالإضافة إلى ذلك قدمت الدراسة نموذجاً يُؤمل أن يساعد على تطوير مهارات الكادر البشري من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة. وفي الختام قدمت الدراسة بعض التوصيات المبنية على نتائج الدراسة.

المصطلحات الأساسية: الاتجاهات الإدارية المعاصرة، تنمية الموارد البشرية، إدارة التغيير، إدارة

المعرفة، الابداع الإداري



أولاً: الإطار العام للدراسة

١- مقدمة

أصبحت تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة تفرضها التطورات المتسارعة التي نشهدتها في عصرنا الحالي. فالمنظمات اليوم تواجه العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتطلب قدراً عالياً من القدرات الفكرية اللازمة للتأقلم مع التغيرات المعقدة والمتشابكة. ونظراً لتمييز العنصر البشري عن بقية عناصر الإنتاج المادية، أولت المنظمات الحديثة اهتماماً كبيراً بالموارد البشرية وذلك لقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بناءً على ما يملكه الكادر البشري من مهارات ومعارف وخبرات. فالعنصر البشري هو الركن الأساس القادر على تذليل الصعوبات وتحقيق الأهداف خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات التي تشهدها الساحة المحلية والعالمية.

وفي العقود الأخيرة ظهر ما يُعرف بالمداخل الفكرية المعاصرة في مجال العلوم الإدارية والتي يساعد تطبيقها غالباً في تعزيز قدرة المنظمة الاستراتيجية. فالاتجاهات الإدارية المعاصرة وتفعيل أدواتها يساعد على تحقيق تنمية الموارد البشرية والتي تنعكس إيجاباً على أداء وفاعلية المنظمة. وأثبتت الاتجاهات الإدارية المعاصرة فاعليتها في اقتصاديات العديد من الدول وذلك لتشجيعها على الاستفادة من الثروات الفكرية للمنظمة وتحويل الطاقات البشرية إلى عوائد اقتصادية مجدية. وعلى النقيض من ذلك فإن الأساليب الإدارية الكلاسيكية أثبتت محدودية نتائجها وذلك لاقتصار تركيزها على الجوانب المالية والمادية للمنظمة.

ونظراً لأهمية تنمية الموارد البشرية وكونها مطلب استراتيجي، تسعى منظمات اليوم ليس فقط لفهم تنمية الموارد البشرية ومدخلاتها ومراحلها

ومخرجاتها المتعددة، بل تسعى أيضاً لمعرفة الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تلعب دوراً جوهرياً في تحفيز تنمية الموارد البشرية في المنظمة. ومن أجل الحصول على منظمات تتبنى تنمية الموارد البشرية في استراتيجيتها الهيكلية، احتوت الأدبيات على الكثير من الدراسات الميدانية التي تحاول تحديد العناصر المؤثرة والمرتبطة بتنمية الموارد البشرية من جهة، ومحاولة فهم التأثير الإيجابي لتنمية الموارد البشرية على المنظمات من جهة أخرى (أحمد، ٢٠١٥) (Farouk et al., 2016).

لكن ومع كثرة الدراسات الميدانية للمداخل الفكرية الإدارية المعاصرة التي سلطت الضوء على تنمية الموارد البشرية إلا أن النظرة الشاملة لنتائج تلك الدراسات لم تحظ بالاهتمام الذي تستحقه. لذا تأتي هذه الدراسة في هذا السياق لتسليط الضوء على دور أهم الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، وأهم الثغرات البحثية في هذا الموضوع وذلك بناءً على نتائج الدراسات الميدانية السابقة.

٢- ١ مشكلة الدراسة

كما هو معروف أنّ المكونات المختلفة لتنمية الموارد البشرية تتفاعل مع العناصر التنظيمية والاجرائية والتقنية في المنظمة لإنتاج مخرجات تسعى الإدارة العليا لتحقيقها- كتحسين الأداء والتميز المؤسسي- وذلك لما تتحلى به تنمية الموارد البشرية من قدرة على تعزيز أداء وفاعلية الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل. وعلى النقيض من الأساليب الإدارية الكلاسيكية في تنمية الموارد البشرية فإن الاتجاهات الإدارية المعاصرة تساعد في تحديد احتياجات المنظمة الداخلية، وتطوير مواردها البشرية، وتحليل بيئتها الخارجية، مما يؤهل المنظمة أن تكون قادرة على التعامل مع التحديات والظروف المحيطة بها (أحمد، ٢٠١٥، بورغدة ودريس، ٢٠١٥).

وبسبب أهمية هذا الموضوع وماله من تأثير على الأبعاد الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للمنظمات العامة والخاصة، سعى العديد من الباحثين لإعداد دراسات أكاديمية حول الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية حيث تُشير الأدبيات السابقة إلى وجود عدد كبير من الدراسات الأكاديمية في هذا المجال.

وبعد بذل كل تلك الجهود البحثية الكبيرة ما زالت أدبيات الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية تعاني من مشكلتين رئيسيتين: الأولى تتجسد في عدم وضوح الرؤية العامة والتصور الشامل لدور الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية. على سبيل المثال، تُعتبر إدارة التغيير، وإدارة المعرفة، والابداع الإداري من أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية؛ وتفتقر الأدبيات في وضعها الحالي إلى الرؤية العامة لدور تلك الاتجاهات الإدارية في تنمية الموارد البشرية. أما المشكلة الثانية فتتمثل في صعوبة تحديد أهم الفجوات البحثية ذات العلاقة بهذا الموضوع وذلك لكثرة الدراسات وتشتتها في مصادر مختلفة. لذا تأتي هذه الدراسة كخطوة مبدئية لعلاج هاتين المشكلتين من خلال مراجعة الأدبيات الميدانية ذات العلاقة.

٣- أسئلة الدراسة

اتساقاً مع مشكلة الدراسة الموضحة أعلاه فإن لهذه الدراسة سؤالان رئيسيان. السؤال الأول هو: ما هي علاقة الاتجاهات الإدارية المعاصرة بإدارة الموارد البشرية استناداً على الأدبيات الميدانية ذات الصلة؟
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما علاقة إدارة التغيير بإدارة الموارد البشرية استناداً على الأدبيات الميدانية ذات الصلة؟

- ما علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية استناداً على الأدبيات الميدانية ذات الصلة؟
 - ما علاقة الابداع الإداري بإدارة الموارد البشرية استناداً على الأدبيات الميدانية ذات الصلة؟
 - كيف يمكن الاستفادة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية استناداً على الأدبيات ذات الصلة؟
- أما السؤال الثاني فهو: ما هي أهم الفجوات البحثية ذات العلاقة بالاتجاهات الإدارية المعاصرة وإدارة الموارد البشرية؟

٤- أهمية الدراسة

إن أهمية مراجعة دراسات الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية تتجلى بوضوح من خلال أهمية موضوع الاتجاهات الإدارية المعاصرة (كإدارة التغيير، وإدارة المعرفة، والابداع الإداري) وأهمية تنمية الموارد البشرية. وبالتالي فإن لهذه الدراسة أهمية من الجانبين التطبيقي والعلمي. على الجانب التطبيقي تُزود هذه الدراسة الممارسين في مجال الإدارة بملخص الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية مما يساعد على فهم أوسع لهذا الموضوع وبالتالي تحديد أهم العناصر التي تمهد الطريق لتنمية الموارد البشرية والتي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. كما تقدم هذه الدراسة نموذجاً يؤمل أن يساعد متخذ القرار في تطوير مهارات الكادر البشري من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

أما على الجانب العلمي فتزود هذه الدراسة المهتمين بهذا الموضوع بدراسة شاملة لعلاقة الاتجاهات الإدارية المعاصرة بتنمية الموارد البشرية، وتقدم ملخصاً لنتائج مجموعة من الدراسات الميدانية في دراسة واحدة. كما أن هذه الدراسة تحدد للباحثين أهم الفجوات البحثية ذات العلاقة بالاتجاهات الإدارية

المعاصرة في تنمية الموارد البشرية حيث تقدم هذه الدراسة مقترحات بحثية تحتوي على أهم الموضوعات التي تحتاج إلى أعداد المزيد من البحوث والدراسات التطبيقية. وعلى حد علم الباحث فإنه لا يوجد في المكتبة العربية دراسة مشابهة لهذه الدراسة مما يؤهل هذا البحث أن يمثل إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية.

٥- أهداف الدراسة

لهذه الدراسة هدفين رئيسيين. الهدف الأول هو معرفة علاقة الاتجاهات الإدارية المعاصرة بإدارة الموارد البشرية استناداً على الأدبيات الميدانية ذات الصلة. ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

- معرفة علاقة إدارة التغيير بإدارة الموارد البشرية استناداً على الأدبيات الميدانية ذات الصلة
 - معرفة علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية استناداً على الأدبيات الميدانية ذات الصلة
 - معرفة علاقة الابداع الإداري بإدارة الموارد البشرية استناداً على الأدبيات الميدانية ذات الصلة
 - اقتراح نموذج يمكن الاستفادة منه في تنمية مهارات الموارد البشرية من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة
- أما الهدف الثاني فهو تحديد أهم الفجوات البحثية ذات العلاقة بالاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.

٦- حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على مراجعة الدراسات الميدانية في إدارة التغيير، وإدارة المعرفة، والابداع الإداري ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية والمنشورة في الدوريات والمجلات وكذلك رسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة من عام

١٤٢٠هـ إلى عام ١٤٣٦هـ الموافق عام ٢٠٠٠م إلى عام ٢٠١٥م. ويرجع اختيار إدارة التغيير، وإدارة المعرفة، والابداع الإداري في هذه الدراسة لسببين رئيسيين. السبب الأول يرجع لاعتبار هذه الموضوعات الثلاثة من أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة الشائعة في الأدبيات الإدارية حسب اطلاع الباحث. أما السبب الثاني فيعود للتفاعل المباشر بين هذه التوجهات الإدارية المعاصرة وبين التنمية البشرية في المنظمة. فلا يمكن، على سبيل المثال، أحداث تغيير تنظيمي أو نشر معرفة إبداعية في المنظمة دون أخذ العنصر البشري بعين الاعتبار.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

١- ٢ إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف

تُعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم العمليات الإدارية وذلك لتركيزها على العنصر البشري والذي يعد من أكثر العناصر تأثيراً على نجاح المنظمة. ويمكن تصنيف إدارة الموارد البشرية إلى إدارة تقليدية وإدارة حديثة (حافظ، ٢٠١١) حيث كان ينظر في الماضي إلى مهام إدارة الموارد البشرية نظرة تقليدية على أنها مهام داعمة ومساندة للوظائف الإدارية الأخرى فقط. وبحسب هذه النظرة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر على تصرف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم" (عواد وآخرون، ٢٠١١، ٤). وتهدف إدارة الموارد البشرية للوصول إلى أعلى مستويات الأداء التنظيمي من خلال تخطيط وتنظيم القوى البشرية وتهيئة الظروف الملائمة للعمل (الطيب، ٢٠٠٨).

ولكن هذه النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية تغيرت إلى نظرة أكثر حداثة ألا وهي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث أصبحت مهام إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تعطي أفضلية تنافسية في

مواجهة المنظمات المنافسة. على سبيل المثال، يمكن استخدام بيانات الموارد البشرية كمصدر لتقليل التكاليف والعمل جنباً لجنب مع الوظائف الإدارية الأساسية التي تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك من أجل نجاح المنظمة (Browning et al، ٢٠٠٩). كما تتميز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عن إدارة الموارد البشرية التقليدية في أنها تقوم بالتركيز على أداء المنظمة ككل وليس على أداء الأفراد فقط (Becker and Huselid، ٢٠٠٦). وتمثل الفكرة الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الدمج بين وظائف إدارة الموارد البشرية والأهداف العامة للمنظمة حيث يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأنها تصميم وتطبيق مجموعة من السياسات والوظائف الداخلية التي تمكن العنصر البشري من المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة (Huselid et al، ١٩٩٧). وتشمل الأنشطة الفنية لإدارة الموارد البشرية ما يلي: تحليل وتصميم ووصف الوظائف، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتعليم المستمر، والتطوير الوظيفي، وتقييم الأداء والأجور والرواتب (برنوطي، ٢٠٠١). وتتكون إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من سبع وظائف هي: فرص التوظيف الداخلي، ونظام رسمي للتدريب، وقياس الأداء، والمشاركة في الأرباح، والأمان الوظيفي، وآلية لسماع صوت الموظف، والتعريف الوظيفي (حسن، ٢٠١١ Delery and Doty، ١٩٩٦). كما يمكن تصنيف الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على النحو التالي: (المغربي، ٢٠١٢ Bohlander and Snell، ٢٠٠٧):

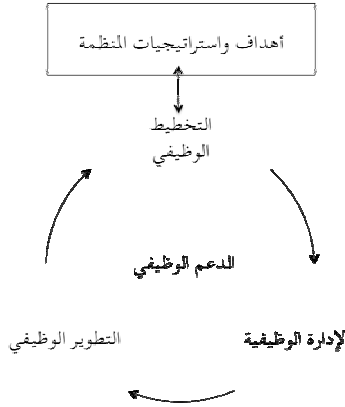
١. التخطيط الوظيفي: وتشمل تقييم وتحديد الطلب الحالي والمستقبلي على الموظفين، كما تشمل عملية وصف وتوصيف الوظائف

٢. الإدارة الوظيفية: وتشمل إدارة الشؤون القانونية المتعلقة بالمؤسسة والموظفين كما تشمل أيضا عملية التوظيف والتعويض والمكافآت

٣. التطوير الوظيفي: وتشمل تقييم الأداء وإدارة المواهب والبرامج التدريبية

٤. الدعم الوظيفي: وتشمل إدارة الرواتب، وعملية مراقبة الحضور والانصراف

ويوضح شكل (١) الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وعلاقتها بأهداف واستراتيجيات المنظمة كما يوضح الشكل أيضا أن الوظائف الثلاث الأولى (وظائف التخطيط الوظيفي والإدارة الوظيفية والتطوير الوظيفي) تتم بشكل مستمر ومتجدد لتلبي احتياجات المنظمة الوظيفية المتغيرة.



شكل (١): الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

٢ - ٢ إدارة التغيير: المفهوم والأهمية

التغيير ضرورة حتمية ملازمة للوجود البشري، وهناك فرق بين التغيير (change)، والتغيير المخطط (changing) حيث يحدث التغيير تلقائيا وبشكل

طبيعي مثل التغيير في الاستهلاك والاستثمار، أما التغيير المُخطط فهو إحداث تطوير معين وفق خطة معينة. ويمكن تعريف التغيير بأنه "تحولات وتغيرات في الظواهر المحيطة في صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات إما في البيئة المحيطة أو في الفرد أو الجماعات أو المجتمع أو في التفاعل بينهما جميعاً" (النجار، ٢٠٠٧، ٥٣). ويهدف إحداث التغيير في المنظمة إلى تكييف أنشطة الإدارة وأساليبها مع التغيرات الجديدة المحيطة بالمنظمة، وكذلك يهدف إحداث التغيير إلى استحداث أساليب إدارية تساعد المنظمة على التفوق على غيرها من المنظمات. ويرى الزعبي (٢٠١١) أن التغيير يشمل ثلاثة جوانب أساسية: التطوير والتحسين، التحول والانتقال، والكفاءة والفعالية. وبناءً على هذه الجوانب الثلاثة يلخص الزعبي أهمية التغيير في النقاط التالية: زيادة فاعلية المنظمة، والمحافظة على نشاط وحيوية المنظمة، وتنمية القدرة على الابداع، وتطوير وتحسين الأداء، والتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتطوير الأفراد داخل المنظمة، وتقييم وقياس الانجاز، والمساعدة في صياغة رؤية ورسالة المنظمة.

كما أن للتغيير أهمية عظمى وذلك لما يقوم به من المساعدة على التأقلم والتكيف مع الضغوط المختلفة، وتطوير وتحسين أداء المنظمة، واكتشاف نقاط القوة وتعزيزها وكذلك نقاط الضعف وعلاجها. وبالإضافة إلى ذلك يساعد التغيير على تجديد حيوية المنظمات وذلك بإذكاء روح التفاؤل والتشجيع على المبادرات والاقتراحات. ويُقسم التغيير إلى تغيير استراتيجي يهتم بالمحاور الرئيسية التي تشغل المنظمة على المدى الطويل (رؤية المنظمة ورسالتها) وإلى تغيير وظيفي يهتم بالتغيرات التي لها أثر مباشر على انجاز العمل داخل كل إدارة في المنظمة (الإجراءات والهياكل والتقنيات). كما يمكن تقسيم التغيير إلى تغيير مادي ومعنوي، وتغيير شامل وجزئي، وتغيير بطيء

وسريع ، وتغيير تلقائي وعشوائي ومخطط له ، وتغيير داخلي وخارجي (الخصيري ، ٢٠٠٣).

ويرى المهتمون بهذا الموضوع أن إدارة التغيير تتمحور حول عدة أبعاد. فالزهراني (٢٠٠٢) يعتقد بأن إدارة التغيير تتكون من الأبعاد الرئيسية التالية: تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ، وبناء فرق إحداث التغيير وتنمية المهارات ، وتحقيق الاتصال الفعال ، وتحقيق مبدأ الشراكة في التغيير ، وإدارة الوقت بفعالية ، والتحفيز من أجل تحقيق أهداف التغيير. أما عماد الدين (٢٠٠٣) فيرى أن أبعاد إدارة التغيير هي تطوير رؤية مشتركة للتغيير ، وبناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف التغيير ، وبناء ثقافة مشتركة لتحقيق التغيير ، وتقديم نموذج سلوكي يتحدى به ، ومراعاة الفروق الفردية بين الموظفين ، والتحفيز الذهني والاستثارة الفكرية ، وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين ، وهيكل التغيير.

٣- ٢ المعرفة وإدارة المعرفة: المفهوم والمعوقات

المعرفة هي العلم بالأشياء والقدرة على تفسير الظواهر. كما تتمثل المعرفة في الحقائق والمفاهيم والاعتقادات التي يؤمن بها الأفراد والجماعات والتي يمكن استخدامها في تحليل المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لهذه المشاكل. لذا تسعى منظمات اليوم لبناء قاعدة معرفية مفيدة للموارد البشرية الحالية والمستقبلية وذلك بتشجيع الأفراد على مشاركة المعارف التي يملكونها فيما بينهم وكذلك تفعيل التقنية الحديثة لإدارة المعلومات والمعارف بهدف توليد ومشاركة وتخزين المعارف اللازمة لبقاء ونمو هذه المنظمات.

ويمكن تصنيف المعرفة إلى معرفة إجرائية Procedural ومعرفة جوهرية Declarative (نجم ، ٢٠٠٥). المعرفة الإجرائية هي الحقائق المرتبطة بتسلسل إجراءات وخطوات بهدف الوصول إلى ناتج معين. أما المعرفة الجوهرية فهي

الحقائق المرتبطة بالمتغيرات المختلفة والعلاقة بينها. كما يمكن تصنيفها إلى معرفة ضمنية Tacit ومعرفة ظاهرية Explicit (حجازي، ٢٠٠٥). المعرفة الضمنية هي الحقائق أو المعلومات التي توجد في عقل الأفراد وسلوكياتهم والتي يصعب نقلها للأفراد الآخرين مثل المعرفة الفنية. وفي المقابل المعرفة الظاهرية هي الحقائق والمعلومات الموجودة والتي يمكن توثيقها ومشاركتها بين الأفراد مثل المعرفة المتعلقة بالسياسات والإجراءات التنظيمية. كما يمكن تصنيف المعرفة داخل المنظمة إلى معرفة خاصة بالمنظمة ترتبط بقدرتها على البحث والتطوير وتساعد على تحقيق الأهداف وإبراز الخدمات والمنتجات، ومعرفة خاصة بكفاءات ومهارات الأفراد وترتبط بالنشاطات والقدرة على التكيف (السلمي، ٢٠٠٢).

أما إدارة المعرفة فيمكن النظر إليها بأنها هي "جهد منظم للحصول على المعرفة بأشكالها من مصادرها المتنوعة وتخزينها واستخدامها بتحويلها إلى سلع وخدمات من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية للمؤسسة بكفاءة وفعالية" (طيبي، ٢٠٠٩، ١٢). وفي تعريف آخر يُنظر إلى إدارة المعرفة بأنها "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي" (نورالدين، ٢٠٠٩، ٣١). ويرى نجم (٢٠٠٥) أن النظام المعرفي يتكون من عنصرين أساسيين: العنصر الأول الآليات والذي يشمل العمليات والإجراءات والتقنية، والعنصر الثاني القدرات والذي يشمل الخبرات البشرية والعلاقات الاجتماعية. أما الفارس (٢٠١٠) فيعتقد أن إدارة

المعرفة تتكون من العناصر التالية : عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، حفظ المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، وتكنولوجيا إدارة المعرفة (نظم العمل المعرفية ، نظم أتمتة الكتب ، نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة ، نظم الذكاء الاصطناعي) ، وفريق المعرفة (صناع المعرفة ، مديرو المعرفة ، إدارة معرفة المستفيدين).

من جهة أخرى هناك عدة معوقات تواجه تطبيق إدارة المعرفة منها : الحاجة للتغيير على المستوى التنظيمي والثقافي والإجرائي بالإضافة إلى تزويد الأفراد بالخبرات الكافية لتطبيق إدارة المعرفة ، والتكلفة العالية والوقت الطويل المرتبط بتطبيق أنظمة إدارة المعرفة وكذلك صعوبة استخدام هذه الأنظمة (Fluss ، ٢٠٠٢) ، وثقافة المنظمة التي لا تعمل على تشجيع إدارة المعرفة ، وعدم الوعي بأهمية إدارة المعرفة وفوائدها على المنظمة ، وممانعة الموظفين لمشاركة المعارف التي يملكونها مع زملائهم ، وزيادة تسرب الكفاءات من جهاز حكومي إلى آخر ، وعدم تخصيص الوقت الكافي للموظفين لإدارة المعرفة ، وعدم القدرة على قياس الفوائد من إدارة المعرفة بشكل ملموس (طيبي ، ٢٠٠٩). أما أبو قبة (٢٠٠٤) فيرى أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة تتلخص في : عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة ، وعدم وجود الدعم الإداري لتطبيق إدارة المعرفة. وللتغلب على هذه المعوقات يقترح الباحثون الأساليب التالية : التعاون المستمر بين مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية ، والاستعانة بوسائل التقنية الحديثة ، واستخدام سياسة الثواب لتحفيز الموظف المشارك لمعارفه مع الآخرين ، واستخدام سياسة العقاب لمعاقبة الموظف الغير متعاون مع أساليب إدارة المعرفة.

٤- ٢ الابداع والابداع الإداري

يُعتبر الابداع ظاهرة معقدة وذات أبعاد متعددة اختلف الباحثون في تعريفها. ويأتي هذا الاختلاف نظراً لتنوع رؤى الباحثين وخلفياتهم العلمية فلا يوجد تعريف واحد للإبداع. ولكن مع هذا التعقيد في ظاهرة الابداع يمكن تعريفه بأنه "قدرة الفرد على الإنتاج انتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل والفكر المغاير والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير وهذه القدرة من الممكن تمهيتها وتطويرها، وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم" (السليم، ٢٠٠٢، ٣٥). كما يمكن تعريف الابداع بأنه "عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة العمل" (Amabile, 1992, 19). ومن تعريفات الابداع أيضاً أنه "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة" (أيوب، ٢٠٠٠، ٥). أما الابداع الإداري فيمكن تعريفه بأنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر ابداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" (العواد، ٢٠٠٥، ٩). ويمكننا تعريف الابداع الإداري في هذه الدراسة بأنه الحلول المبتكرة التي تتسم بالسلاسة وقابلية التكيف، والناجمة عن إدراك المشكلات المبكر والمحفز لاستخدام القدرات العقلية والذهنية بشكل مختلف ومبدع.

وتكمن أهمية الابداع على مستوى المنظمة في قدرته على تحسين الأداء والمساهمة في الوصول لمرحلة التميز المؤسسي. كما يساعد الابداع الإداري المنظمات على التأقلم مع أساليب الأداء المتطورة، ومواجهة التغييرات المؤثرة

عليها سواء كانت داخلية أو خارجية. أما على مستوى الفرد والمجموعة فتبرز أهمية الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز واكتشاف قدرات الأفراد والمجموعات.

وتشير أدبيات الإبداع الإداري أن للإبداع عدة عناصر: الأول منها الأصالة وهي عدم تكرار أفكار الآخرين وتعتمد على القدرة على ابتكار حلول غير مألوفة وجديدة. والعنصر الثاني هو الطلاقة وتعني إنتاج عدد كبير من الأفكار التي تتعلق بموضوع معين خلال فترة زمنية معينة. والعنصر الثالث هو عنصر المرونة وتعني القدرة على تغيير الأفكار بتغير المواقف للحصول على ردود أفعال مختلفة تساعد في إيجاد حلول غير تقليدية. الحساسية للمشكلات هي العنصر الرابع للإبداع ويُقصد بها القدرة على رؤية المشكلات المتشابكة في الموقف الواحد وإدراك ما لا يدركه الآخرون من جوانب القصور. أما العنصر الخامس فهو القدرة على تحليل المواقف المعقدة والمتشابكة. والعنصر السادس هو المخاطرة ويُقصد بها تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتقبل المخاطر التي قد تنتج عن ذلك. والعنصر الأخير هو الخروج عن المألوف ويعني التحرر من النزعة التقليدية والتعامل مع القوانين الجامدة وتطويعها لصالح العمل.

وتنص أدبيات الإبداع الإداري أن الإبداع غالباً لا يحدث فجأة بل يمر بمراحل متعددة قبل حدوثه. وبحسب نظرية (Wallas, 1926) فإن الإبداع يمر بعدة مراحل هي: الاعداد، والتركيز، والكمون، والاشراق، والإصرار والمثابرة، والتحقق والتجريب. أما نموذج (West, 1990) فينص على أن الإبداع يمر بالمراحل التالية: إدراك الحاجة إلى الإبداع، والمبادرة بطرح الأفكار الإبداعية، والتطبيق، والثبات. ومهما اختلفت مسميات مراحل الإبداع في النظريات المختلفة فإن مضمون هذه المراحل يشتمل على: مرحلة التهيئة

للحل الإبداعي، ومرحلة الوصول للحل الإبداعي، ومرحلة اختبار الحل الإبداعي، ومرحلة الاقتناع بالحل الإبداعي.

من جهة أخرى فإن الإبداع يظهر في عدة مستويات: ابداع على مستوى الفرد، وابداع على مستوى المجموعة، وابداع على مستوى المنظمة. الإبداع الفردي يتمثل في قدرة الفرد على توليد أفكار أو منتجات تتميز بخصائص إبداعية. ويرجع الإبداع الفردي إلى تمتع الفرد بخصائص فطرية كالذكاء أو خصائص مكتسبة كالقدرة على حل المشكلات. أما الإبداع الجماعي فيتجسد في الأفكار والمنتجات التي تتميز بخصائص إبداعية والناجمة من تفاعل جماعات العمل وتبادلهم للأراء والخبرات. ونتيجة للإبداع الفردي والابداع الجماعي يأتي الإبداع التنظيمي والذي يتمثل في تميز المنظمة ككل في أدائها.

ثالثاً: منهجية الدراسة

تعتمد منهجية هذه الدراسة على مراجعة الأدبيات السابقة لموضوع علاقة الاتجاهات الإدارية المعاصرة (إدارة التغيير، وإدارة المعرفة، والابداع الإداري) بإدارة الموارد البشرية. وهذه المنهجية هي امتداد للمنهجية المعروفة بـ (systematic literature review) وهي منهجية موضوعية وكمية تعتمد على تجميع وتصنيف عدد كبير من الدراسات السابقة لموضوع معين ومن ثم تحليل نتائجها بهدف إعطاء الباحثين والممارسين فكرة شاملة عن الوضع الحالي لأدبيات هذا الموضوع. وتهدف هذه المنهجية إلى لفت نظر الباحثين إلى أهم الفجوات البحثية، أو الموضوعات التي لم تتعرض لها الدراسات السابقة، والتي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة، كما تهدف هذه المنهجية إلى اقتراح الأطر النظرية التي تساعد على تصميم وبناء الدراسات المستقبلية. ويُعد استخدام هذه المنهجية شائعاً في الدراسات العلمية الهادفة لدراسة المتغيرات المؤثرة على ظاهرة معينة. وتحتوي الأدبيات العلمية على كم هائل

من الدراسات الأكاديمية المنشورة والمعتمدة على هذه المنهجية. على سبيل المثال، من الدراسات التي اعتمدت على هذه المنهجية دراسة (Ghapanchi and Aurum, 2011) والتي تم فيها تحليل مجموعة من الدراسات الميدانية وذلك لتحديد المتغيرات المؤثرة في رغبة العاملين لترك وظائفهم في مجال تقنية المعلومات.

وترتكز المنهجية التي سَتُبع في هذه الدراسة على أربع مراحل كما يلي :
المرحلة الأولى : تجميع الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة استناداً على التالي :

- التركيز على الدراسات الميدانية المنشورة في الدوريات المحكمة، وكذلك رسائل الماجستير والدكتوراه
- استثناء كل من الكتب العلمية، والدراسات النظرية المعروضة في المؤتمرات والندوات
- الاعتماد على قواعد المعلومات التالية : المكتبة الرقمية السعودية، مكتبة معهد الإدارة العامة، قاعدة المعلومات التربوية EduSearch، وقوقل سكولار

- تقييد البحث بالدراسات المنشورة في الفترة الزمنية من عام (١٤٢٠هـ) إلى عام (١٤٣٦هـ) الموافق ل عام (٢٠٠٠م) إلى عام (٢٠١٥م)
- المرحلة الثانية : تصنيف الدراسات السابقة ذات العلاقة بالاتجاهات الإدارية المعاصرة وإدارة الموارد البشرية اعتماداً على الاتجاهات الإدارية الثلاثة التالية : إدارة التغيير، وإدارة المعرفة، والابداع الإداري.
- المرحلة الثالثة : تحليل الدراسات المصنفة في المرحلة السابقة وتحديد علاقة الاتجاهات الإدارية المعاصرة بإدارة الموارد البشرية من خلال معرفة أهم العوامل المؤثرة والمرتبطة معنوياً بإدارة الموارد البشرية.

المرحلة الرابعة: تحديد أهم الفجوات البحثية واقتراح نموذج يمكن الاستفادة منه في تنمية الموارد البشرية.

رابعاً: عرض وتحليل الدراسات

١- ٤ التحليل الوصفي للدراسات

بلغ عدد الدراسات التي تم حصرها في هذه المراجعة المنهجية ٤٦ دراسة مصنفة في ثلاثة محاور. المحور الأول هو العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية. وبلغ عدد الدراسات في هذا المحور ١٦ دراسة أي ما نسبته (٣٤,٨٪) من مجموع الدراسات. أما المحور الثاني فهو العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وبلغ عدد دراسات هذا المحور أيضاً ١٦ دراسة (٣٤,٨٪). وأخيراً المحور الثالث سلط الضوء على العلاقة بين الإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية وبلغ عدد دراسات هذا المحور ١٤ دراسة (٣٠,٤٪). ويوضح جدول (١) الأدبيات التي تم مراجعتها في هذه الدراسة.

جدول (١): الأدبيات ذات العلاقة بالاتجاهات الإدارية المعاصرة وإدارة

الموارد البشرية والتي تمت مراجعتها في هذه الدراسة

النسبة	العدد	الدراسات	المحور
٣٤,٨٪	١٦	(العنزي، ٢٠٠٤)، (بوداود، ٢٠٠٧)، (مشريش، ٢٠١٠)، (المحيا، ٢٠١٠)، (العنزي، ٢٠١٣)، (عبدالفتاح، ٢٠١٣)، (أحمد، ٢٠١٥)، (اليوسفي ودرويش، ٢٠١٥)، (التركي، ٢٠٠٤)، (الفارسي، ٢٠٠٦)، (ثابت، ٢٠١٢)، (Mousavi et al., 2013)، (ليندة، ٢٠١٤)، (Keane, 2014)، (عكوش، ٢٠١٤)، (الصاعدي، ١٤٣٣)	إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية
٣٤,٨٪	١٦	(بنيان، ٢٠١٥)، (بورغلة ودريس، ٢٠١٥)، (الطيب، ٢٠٠٨)	إدارة المعرفة وإدارة الموارد

النسبة	العدد	الدراسات	المحور
		(Amirkhani et al., 2012)، (Khodae et al., 2012)، (Ozigbo, 2012)، (Patil, 2016)، (سلامة، ٢٠١١)، (Shen et al., 2012)، (and Kant, 2012)، (Jiménez and Sanz, 2014)، (Haesli and Boxall, 2007)، (Yahya and Goh, 2005)، (2002) (Haghighi et al., 2014)، (Godbout, 2012)، (Hasan, 2012)، (Brelaade and Harman, 2000)، (2001)	البشرية
٣٠.٤٪	١٤	(الصرايرة والغريب، ٢٠١٠)، (صورية، ٢٠١٤)، (شئات، ٢٠٠٣)، (كاظم، ٢٠٠٨)، (العدوان وسليمان، ٢٠١٢)، (Wang, 2009)، (عبدالمعم والمطارنة، ٢٠٠٩)، (and Zang, 2005)، (الزعبي، ٢٠١٢)، (الكناني، ٢٠١٤)، (عبدالله، ٢٠١٥)، (Lau and Ngo, 2004)، (Jie, 2015)، (Olander et al., 2015)، (Farouk et al., 2016)، (2013)	الابداع الإداري وإدارة الموارد البشرية
١٠٠٪	٤٦		المجموع

وبالنسبة لتوزيع الدراسات حسب نوعها بلغت نسبة الدراسات المنشورة في دوريات ومجلات علمية محكمة ٥٦.٥٪، أما نسبة رسائل الماجستير فقد بلغت ٢٦.١٪. والنسبة الأقل جاءت لرسائل الدكتوراه بقيمة ١٧.٤٪ فقط. ويوضح جدول (٢) أعداد ونسب هذه الدراسات.

جدول (٢): توزيع الدراسات حسب النوع

نوع الدراسة	العدد	النسبة
مجلة علمية	٢٦	٪٥٦,٥
رسالة ماجستير	١٢	٪٢٦,١
رسالة دكتوراه	٨	٪١٧,٤
المجموع	٤٦	١٠٠

٢- ٤ تحليل الدراسات

١- ٢- ٤ الدراسات ذات العلاقة بإدارة التغيير وتنمية الموارد البشرية

اشتملت الأديبات الإدارية على العديد من الدراسات التي تعرضت للعلاقة بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية. فبعض من تلك الدراسات هدف لمعرفة أثر إدارة التغيير على إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، هدفت دراسة (العززي، ٢٠٠٤) للتركيز على التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض. وخلصت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي قد أدى إلى تحسن أداء العاملين حسب وجهة نظر عينة الدراسة. أما دراسة بوداود (٢٠٠٧) فقد هدفت لمعرفة أثر التغيير والتطوير التنظيمي على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة في وحدة عمليات اتصالات الأغواط بالجزائر. وخلصت الدراسة إلى أن للتغيير التنظيمي دور في تحسين أداء الأفراد وبالتالي تطوير أداء المنظمة. وفي دراسة ثالثة قام مشربش (٢٠١٠) بتسليط الضوء في دراسته على استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير وأثرها على أداء العاملين في شركة الاتصالات وشركة مياها الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة مقاومة التغيير على أداء العاملين. كما خلصت الدراسة إلى أن كل من محركات مقاومة التغيير وأشكالها يؤثران سلباً في أداء العاملين. أما المحيا (٢٠١٠) فقد هدفت دراسته إلى معرفة دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات.

وتوصلت الدراسة إلى أن جميع التغييرات التنظيمية تساعد في تطوير أداء العاملين بالجوازات. كما لخصت الدراسة أهم مستويات التغيير التنظيمي في استراتيجيات الجوازات، ولخصت أيضاً أهم الموقفات التي تواجه التغيير التنظيمية. وبشكل مشابه قام العنزي (٢٠١٣) بدراسة لمعرفة أثر إدارة التغيير (التغيير في الثقافة، التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها في تعزيز فاعلية الشركات المساهمة في دولة الكويت. وفي نفس السياق هدفت دراسة (عبدالفتاح، ٢٠١٣) لمعرفة أثر أبعاد التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الجانب البشري) على أداء الموارد البشرية في شركة "سونلغاز" بالجزائر. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة على أداء العاملين. بينما استنتج الباحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير في الجانب البشري بأبعاده (التدريب، التحفيز، نمط القيادة والعلاقات الإنسانية) على أداء العاملين في الوحدة موضع الدراسة. أما أحمد (٢٠١٥) فقد هدفت دراسته إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية وذلك بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم. وتوصلت الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي يمثل خطة إيجابية لتحسين الأداء الإداري. كما توصلت الدراسة إلى ضرورة مشاركة العاملين في التخطيط للتغيير التنظيمي وكذلك أهمية التزام القيادة العليا بالتغيير التنظيمي وادخاله على مراحل. كما قام اليوسفي ودرويش (٢٠١٥) بدراسة لمعرفة أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. وتوصلت

الدراسة إلى وجود علاقة عكسية قوية بين مقاومة العاملين للتغيير وكفاءة أداء العاملين في المنظمة.

من جهة أخرى ركز جزء من الأدبيات ذات العلاقة على معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير. ومن تلك الدراسات دراسة التركي (٢٠٠٤) والتي هدفت لمعرفة دور البرامج التدريبية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً عالياً للبرامج التدريبية في احداث التغيير في السلوك التنظيمي في مجالات تحسين الأداء وإثارة دافعية العمل وتحقيق الانتماء الوظيفي. وفي دراسة أخرى ركز الفارسي (٢٠٠٦) على معرفة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، إدارة الأداء، علاقات الموظفين) على التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي. أما دراسة ثابت (٢٠١٢) فقد توجت لمعرفة أهمية دور الموارد البشرية في احداث التغيير في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة ما يلي لإحداث التغيير: وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة، وتوضيح الهدف النهائي للمؤسسة، والاعتماد على فرق العمل التي تتحلى بالقدرات الذاتية العالية، وتحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم، ووجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة، وتوفير قيادة واعدة وذات صفات مميزة، وتعزيز الثقة بين العاملين وتنمية الشعور بالانتماء، وتدريب العاملين وتنمية قدراتهم. وبمنظور مغاير لما سبق، هدفت دراسة (Mousavi et al., 2013) لمعرفة تأثير الإدارة العقلية للموارد البشرية على التطوير التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير

وسيط. وتشير النتائج إلى أن الإدارة العقلية للموارد البشرية كمتغير مستقل تؤثر على كل من التطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغيرين تابعين. كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي والثقافة التنظيمية. واستنتجت الدراسة أيضاً أن التأثير غير المباشر للإدارة العقلية للموارد البشرية على التطوير التنظيمي من خلال الثقافة التنظيمية أكبر من التأثير المباشر. أما ليندة (٢٠١٤) فقد قامت بدراسة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في إدارة عمليات التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف بالجزائر. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية أداة دعم ومساندة إدارية أكثر من كونها أداة استراتيجية فاعلة في قيادة عمليات التغيير. أما دراسة (Keane, 2014) فقد هدفت لتسليط الضوء على دور الموارد البشرية في تحقيق إدارة تغيير فاعلة وذلك أثناء عمليات الاندماج والاستحواذ مع تحديد العناصر اللازمة لتحقيق التغيير بكفاءة. وتشير النتائج إلى أن القيادة القوية على مستوى المنظمة هي المفتاح لتفعيل التغيير في الموارد البشرية. كما تلعب القيادة دوراً محورياً في تحديد اللاعبين الرئيسيين الذين باستطاعتهم العمل مع الإدارة لوضع خطط تواصل دقيقة ومتسقة ومتواصلة مما يساهم في ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية. كما هدفت دراسة عكوش (٢٠١٤) لمعرفة أثر التكوين الوظيفي على التغيير التنظيمي في جامعة بومرداس بالجزائر. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تكوين الموظفين الإداريين والفنيين والتغيير التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى أن المورد البشري هو أهم دعائم التغيير التنظيمي من خلال المهارات الفنية والفكرية مما يساهم في تحسين سلوكيات ومهارات ومعارف الأفراد وبالتالي دعم مقومات التغيير التنظيمي. أما الصاعدي (١٤٣٣) فقد ركزت دراسته على تفعيل إدارة التغيير من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري

المدارس الابتدائية بالمدينة المنورة. واستنتج الباحث أنه بالإمكان تفعيل إدارة التغيير من خلال إدراك مديري المدارس لاحتياجاتهم التدريسية وفقاً لأبعاد أربعة هي: البعد الإدراكي، والبعد الإنساني، والبعد الفني، والبعد الإداري.

٢-٢-٤ الدراسات ذات العلاقة بإدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية

احتوت الأدبيات الإدارية على العديد من الدراسات التي تطرقت للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. فبعض من تلك الدراسات هدف لمعرفة أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، هدفت دراسة (بنيان، ٢٠١٥) إلى اختبار العلاقة الارتباطية وعلاقة التأثير بين أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد تنمية الموارد البشرية (قيادة داعمة للتنمية، المحددات البيئية، فرق العمل الجماعي، دعم المشاركة بالمعرفة، دعم عملية الابتعاد، توفير مهارات التعليم المستمر) في كليات الطب الحكومية في مدينة بغداد. وخلصت الباحثة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وإلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد تنمية الموارد البشرية. أما دراسة (بورغدة ودريس، ٢٠١٥) فقد هدفت لتحديد أثر تشارك المعرفة (نقل المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة) على أداء الموارد البشرية (الإنتاجية، نوعية العمل، الجانب السلوكي) في وحدة انتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية. وفي نفس السياق قام (الطيب، ٢٠٠٨) بدراسة لتحديد أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل، وخلص الباحث إلى وجود أثر لإدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة. وفي دراسة حالة تهدف لتسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في

تمكين الموارد البشرية (Amirkhani et al., 2012) استنتج الباحثون أن تمكين الموارد البشرية والتطوير المستمر يتطلب تخصيص وتوزيع المعرفة بين الموظفين في المنظمة. أما دراسة (Ozigbo, 2012) فقد ركزت على استكشاف كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في شركة الزيت والغاز النيجيرية. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية على الابداع التنظيمي، وأن إدارة المعرفة تؤثر على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي. وبشكل مشابه فإن دراسة (Khodae et al., 2016) هدفت لتحديد أثر إدارة المعرفة على إنتاجية الموظفين، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تقوي معرفة الإدارة والموظفين وكذلك المعرفة الخارجية للمنظمة. أما دراسة (Godbout, 2000) فهي عن تأثير إدارة المعرفة في ممارسات الموارد البشرية في المنظمات الرائدة. ويعتقد الباحث أن تطوير واستخدام الأصول الفكرية وتطوير الكفاءات الأساسية تأتي نتيجة لاستراتيجية الإدارة، كما يقترح أن تمر ممارسات إدارة الموارد البشرية بتحول كبير حتى تكون داعمة لتلك الاستراتيجية. ولتحقيق هذا التحول لابد من إعادة تعريف المفهوم الأساسي للمهام إلى مجموعة من الكفاءات الفردية وتحويل الوحدات التنظيمية إلى هيكلية المهام الأساسية.

من جهة أخرى ركز جزء من أدبيات هذا المحور على معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة. ومن تلك الدراسات دراسة (سلامة، ٢٠١١) والتي هدفت لمعرفة أثر ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، وإدارة الأداء) وبيان دورهما في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة). وفي دراسة أخرى هدفت لمعرفة أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة (Patil

and Kant, 2012) خلص الباحثان إلى أنه يمكن التغلب على معوقات إدارة المعرفة من خلال التحفيز والتدريب والتواصل المفتوح والمرونة في العمل. أما دراسة (Shen et al., 2014) فقد هدفت لمعرفة أثر إدارة تنوع الموارد البشرية على مشاركة المعرفة بين موظفي ٣٧ شركة في الصين. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية على مشاركة المعرفة. وبشكل مشابه ركز الباحثان في دراسة (Jiménez and Sanz, 2007) على معرفة العلاقة التأثيرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة والابداع التقني. وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة (تستطيع إدارة الموارد البشرية تطوير وتنمية التعليم التنظيمي لأنه من خلال إدارة الموارد البشرية يمكن للمنظمة تحفيز الموظفين وتطوير الثقافة التنظيمية المشجعة لاكتساب ونقل المعرفة). كما خلصت الدراسة لوجود تأثير لإدارة المعرفة على ابداع العمليات وابداع المنتجات. وجاءت دراسة (Brelaade and Harman, 2001) عن كيفية تأثير الموارد البشرية على إدارة المعرفة، حيث يؤكد الباحثان أن إدارة المعرفة ليست منهج إداري جديد بقواعد منفصلة عن المناهج الإدارية الأخرى بل أن إدارة المعرفة تشجع التغيير والابداع من خلال الحصول على الموارد واستخدامها لإنشاء بيئة يمكن للأفراد فيها من الوصول للمعلومات ومشاركتها واستخدامها لرفع مستواهم المعرفي وبالتالي تطبيق المعرفة فيما ينفع المنظمة.

من جهة ثالثة هدف قسم من الدراسات لمعرفة العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية. ففي دراسة ميدانية على موظفي تقنية المعلومات في بعض شركات القطاع الخاص (Haesli and Boxall, 2005) استنتج الباحثان وجود رابط بين إدارة المعرفة وممارسات التوظيف. اما دراسة (Yahya and Goh, 2002) فقد هدفت لمعرفة العلاقة الترابطية بين إدارة الموارد البشرية

وإدارة المعرفة. على وجه التحديد تركز الدراسة على استكشاف العلاقة بين مجالات إدارة الموارد البشرية (التدريب وصنع القرار، وتقييم الأداء، والتعويض والمكافأة) ومجالات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتوثيق المعرفة ونقل وخلق المعرفة، وتطبيق المعرفة). وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة تدل على أن المنظمات القائمة على المعرفة تحتاج إلى نهج إداري مختلف عن تلك المنظمات التي لا تتبنى إدارة المعرفة. وفي نفس السياق هدفت دراسة (Haghighi et al., 2014) لتحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية وخلص الباحثون إلى وجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين. وهي نتيجة مشابهة لدراسة (Hasan, 2012) والتي هدفت لتقييم العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين الموارد البشرية.

٣-٢-٤ الدراسات ذات العلاقة بالإبداع الإداري وتنمية الموارد

البشرية

حظي موضوع تنمية الموارد البشرية والابداع الإداري باهتمام العديد من الباحثين حيث ناقش جزء كبير من الأدبيات تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على الابداع الإداري. ففي دراسة شتات (٢٠٠٣) تم التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي في البنوك التجارية القطرية حيث ركزت الدراسة على ممارسات الاختيار والتحفيز والتدريب الإبداعية، كما ركزت الدراسة على خصائص القيادة الإدارية المبدعة وعوامل ثقافة المنظمة المبدعة. وكشفت الدراسة أن ممارسات الاختيار الإبداعية كانت أكثر العوامل ممارسة من بين العوامل الأخرى. وخلصت الدراسة إلى أن عامل الاختيار هو العامل الذي يشرح النسبة الأكبر من التباين الكلي بينما جاءت الثقافة أقل العوامل التي تشرح نسبة التباين الكلي. وفي دراسة مسحية هدفت لمعرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والإبداع (Wang and

(Zang, 2005) أستنتج الباحثان أن الأبعاد الفنية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تؤثر على كل من الأداء التنظيمي والإبداع في الشركات المحلية الصينية. وفي دراسة حالة من شركة الاتصالات الأردنية قام الصرايرة والغريب (٢٠١٠) بدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز) في الإبداع التنظيمي (تقبل الأفكار الجديدة، والتطوير) من وجهة نظر العاملين. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية (باستثناء التحفيز) في الإبداع التنظيمي. أما الزعبي (٢٠١٢) فقد هدف إلى معرفة دور المتطلبات الرئيسية للعملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في أحداث تغييرات إبداعية في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفير المنظمات لمتطلبات العملية الإبداعية وبين أحداث تغييرات إبداعية في مجال الأعمال. وفي دراسة أخرى لصوربة (٢٠١٤) تم تسليط الضوء على دور التدريب (تنمية المعارف، تنمية المهارات، وتنمية الاتجاهات الإيجابية) في تحقيق الإبداع الإداري (الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة، الطلاقة، وقبول المخاطرة) للمورد البشري بمرکز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة في الجزائر. وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتدريب على أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الأصالة والمرونة والطلاقة وقبول المخاطرة، حيث لم يثبت وجود أثر للتدريب على بعد الحساسية للمشكلات. وفي نفس السياق هدفت دراسة الكنانني (٢٠١٤) لمعرفة مستوى استخدام وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وأثره في تحقيق الإبداع الإداري (الطلاقة، الأصالة، المرونة، روح المجازفة، الحساسية للمشكلات) في القطاع الصناعي الأردني. وخلصت

الدراسة إلى أن وظائف ادارة الموارد البشرية تساعد في تحقيق الابداع الإداري بمستوى متوسط. أما دراسة عبدالله (٢٠١٥) فقد هدفت لمعرفة تأثير إدارة الموارد البشرية (التعويضات والمنافع، التوظيف، التدريب والتطوير، التمكين، تخطيط الموارد البشرية) في الابداع والابتكار مع وجود الجدارات كمتغير وسيط. وخلصت الدراسة إلى أن (التعويضات والمنافع، والتوظيف، والتمكين، وتخطيط الموارد البشرية) تؤثر بالإيجاب على الابتكار، بينما (التعويضات والمنافع، والتوظيف، والتدريب والتطوير) تؤثر إيجاباً على الابداع.

كما ناقش جزء الآخر من الدراسات ذات العلاقة بهذا المحور أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي حيث هدفت دراسة كاظم (٢٠٠٨) إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري (البشري والهيكلية والزبائني) في الابداع التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وخلصت الدراسة بأن لرأس المال الهيكلية أثر ذي دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي، وأن رأس المال البشري والزبائني ليس لها أثر معنوي. أما دراسة عبدالمنعم والمطارنة (٢٠٠٩) فقد هدفت إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر رأس المال الفكري والإبداع والتفوق المؤسسي. كما قام العدوان وسليمان (٢٠١٢) بدراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية وذلك لمعرفة دور رأس المال الفكري (البشري والهيكلية والزبائني) في تحقيق الإبداع المنظمي بمستوياته الثلاثة (الفرد والجماعة والمنظمة). وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي، كما توصل الباحثان إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لرأس المال الفكري على الإبداع المنظمي. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى

تحقيق رأس المال البشري على مستوى الفرد تأثيراً في الابداع المنظمي أكبر من تأثير رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.

من جهة أخرى فقد ركز جزء من أدبيات هذا المحور على المتغيرات الوسيطة ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية والابداع الإداري. ففي دراسة (Lau and Ngo, 2004) هدف الباحثان لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في الربط بين نظام الموارد البشرية والابداع الإنتاجي، وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تُعتبر متغيراً وسيطاً بين نظام الموارد البشرية والابداع الإنتاجي حيث أن التدريب المكثف، والمكافأة على أساس الأداء، وتطوير فرق العمل أمور ضرورية لخلق ثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق الابداع في المنظمة. أما دراسة (Olander et al., 2015) فقد هدفت لمعرفة دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وحماية الابداع والمعرفة. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دوراً في حماية الابداع والمعرفة، كما أن ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي تتأثر بعدة عوامل أبرزها الثقة التنظيمية. وبشكل مشابه قام (Jie, 2013) باستكشاف العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والسلوك الإبداعي للموظف في بيئة العمل. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط إيجاباً بالسلوك الإبداعي. كما أن الثقة، والتعلم الشخصي، والتمكين النفسي كلها عوامل وسيطة في هذه العلاقة. وأخيراً فقد هدفت دراسة (Farouk et al., 2016) إلى التركيز على كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والابداع التنظيمي والأداء التنظيمي في القطاع البنكي في دولة الإمارات العربية المتحدة. وخلصت الدراسة إلى أن الابداع التنظيمي كمتغير وسيط يؤثر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. كما وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط تؤثر في العلاقة بين الابداع الاستراتيجي والابداع التنظيمي.

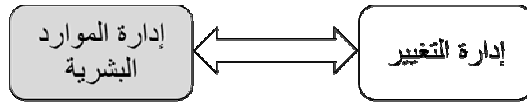
خامساً: نتائج الدراسة

في هذا القسم نجيب على الأسئلة التي تم طرحها في بداية الدراسة.
١ - ٥ ما هي علاقة إدارة التغيير بإدارة الموارد البشرية استناداً على الأدبيات الميدانية ذات الصلة؟

تشير نتائج الدراسات الميدانية السابقة إلى أن إدارة التغيير تؤثر في إدارة الموارد البشرية. فالتغيير في الهيكل التنظيمي وما يتبع ذلك من تغيير في خطوط السلطة والمسؤولية، على سبيل المثال، يؤثر على أداء الموارد البشرية. كما أن التغييرات التكنولوجية تؤثر على كفاءة أداء الأعمال (الإنتاجية) وكفاءة تواصل العنصر البشري داخل المنظمة. كما تؤكد الدراسات السابقة تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق واحداث التغيير في المنظمات. فالقيادة الفاعلة والتدريب والتحفيز كلها عناصر تساعد على تنمية قدرات الأفراد على التعامل الإيجابي مع التغيير.

مما سبق نستنتج وجود علاقة تبادلية بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية

(شكل ٢).



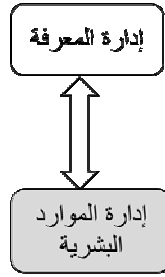
شكل (٢): العلاقة التبادلية بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية

إن المنظمات بحاجة إلى التغيير لضمان بقائها واستمرارها. ولا يعتبر احداث التغيير في المنظمات هدفاً في حد ذاته بل يحدث التغيير نتيجة لمتطلبات خارجية (عوامل اقتصادية، سياسة، وغيرها) تسعى المنظمة من خلال ذلك إلى التكيف مع تلك المتطلبات. كما يحدث التغيير نتيجة لمتطلبات داخلية (تبني فلسفة جديدة كإدارة التميز المؤسسي) بحيث يؤدي ذلك التغيير إلى تحقيق

التطوير التنظيمي. ومن هنا يمكن القول بأن هدف التغيير هو تطوير القدرات التنظيمية لمواكبة التطورات ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية. ويجب التأكيد بأنه لا يمكن احداث التغيير في المنظمات دون النظر إلى الموارد البشرية بأنها جزء لا يتجزأ من ذلك التغيير. فنجاح احداث التغييرات يعتمد على مدى قبول الموظفين لتلك التغييرات، ومن هنا تبرز أهمية تعامل الإدارة مع القوى المعارضة في جميع مراحل عملية التغيير. وبالتالي فإن مشاركة الأفراد في جميع مراحل التغيير تولد احساساً بأن التغيير جزء منهم مما ينعكس ايجاباً على قبولهم لعملية التغيير. كما يمكن استنتاج أن قناعة الكادر البشري بالتغيير تزيد من مستوى رضاهم الوظيفي كما تؤثر إيجاباً على قدرة استجابة المنظمة للمتغيرات الداخلية والخارجية والتي بدورها تساعد في تحقيق التطوير التنظيمي في المنظمة والذي يساعد على تجهيز البيئة الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية.

٢- ٥ ما هي علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية استناداً على الأدبيات الميدانية ذات الصلة؟

من أهم نتائج الدراسات التي ركزت على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وجود علاقة تبادلية بين هذين المفهومين حيث يؤثر ويتأثر كل منهما بالآخر (شكل ٣). وبالتالي فإن تهيئة البيئة السليمة لتطبيق إدارة المعرفة وتفعيل أدواتها يساعد على تحقيق تنمية الموارد البشرية. وفي نفس الوقت فإن الموارد البشرية الفاعلة والدؤوبة تؤثر إيجاباً في اكتساب ونشر المعرفة.



شكل (٣): العلاقة التبادلية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

كما نستنتج مما سبق أن للاقتصاد المعرفي دوراً رئيسياً في انتقال إدارة الموارد البشرية من الأنشطة البيروقراطية إلى وظائف الموارد البشرية الاستراتيجية حيث تمثل الموارد البشرية في المنظمة أهم الأصول غير الملموسة في اقتصاد المعرفة المعاصر. كما تعتبر المعرفة الموجودة لدى الموارد البشرية أحد أهم الموارد الاستراتيجية الداخلية التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية. وبشكل عام تساعد إدارة المعرفة في تطوير الأداء التنظيمي والوظيفي في المنظمة. ويتضح ذلك من خلال قيام إدارة المعرفة بتطوير تعلم الموظفين وبناء مهاراتهم الوظيفية وبالتالي يصبح الكادر الوظيفي أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه الأنشطة المختلفة في المنظمة. كما تصبح المنظمة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية والتكنولوجية مما يؤهلها لتحقيق الميزة التنافسية. من جهة أخرى يساعد تطوير المهارات الوظيفية المعتمدة على مبادئ إدارة المعرفة على زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز العنصر الإبداعي في المنظمة.

٣- ٥ ما هي علاقة الابداع الإداري بإدارة الموارد البشرية استناداً على

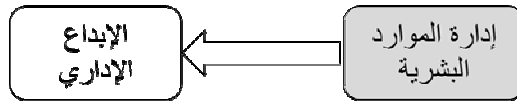
الأدبيات الميدانية ذات الصلة؟

تشير نتائج الدراسات الميدانية السابقة إلى أن إدارة الموارد البشرية ونظمها وممارساتها وأنشطتها تؤثر في الابداع الإداري. على سبيل المثال، تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن رأس المال الفكري، وتخطيط الموارد البشرية،

والاختيار، والتحفيز، والتدريب وتقييم الأداء تؤثر في تحقيق الابداع الوظيفي والذي يؤثر بدوره في ابداع فرق العمل مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع التنظيمي والذي يساعد على الانتقال إلى الإبداع المؤسسي.

وبعكس العلاقات التبادلية التي تم استنتاجها في المحاور السابقة بين إدارة الموارد البشرية وكل من إدارة التغيير وإدارة المعرفة، فإن العلاقة هنا تأتي في اتجاه واحد فقط، بدءاً من إدارة الموارد البشرية ووصولاً إلى الابداع الإداري كما هو موضح في شكل (٤). ولعل ندرة الدراسات التي تتعرض إلى تأثير الابداع الإداري في تنمية الموارد البشرية يعود إلى أنه من المسلّم به بين الباحثين أن الابداع الإداري يؤثر على جميع مفاصل المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية.

مما سبق يمكن استنتاج أن تبني الإبداع الإداري يعتبر أقصر الطرق للوصول إلى مصاف المنظمات المميّزة بالرغم من كون الابداع ظاهرة معقدة وذات أبعاد متعددة. وبعبارة أخرى تكمن أهمية الابداع على مستوى المنظمة في قدرته على تحسين الأداء والمساهمة في الوصول لمرحلة التميز المؤسسي. كما يساعد الابداع الإداري المنظمات على التأقلم مع أساليب الأداء المتطورة، ومواجهة التغييرات المؤثرة عليها سواء كانت داخلية أو خارجية. أما على مستوى الفرد والمجموعة فتبرز أهمية الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز واكتشاف قدرات الأفراد والمجموعات.



شكل (٤): العلاقة الأحادية الاتجاه بين إدارة الموارد البشرية والابداع الإداري

٤ - ٥ كيف يمكن الاستفادة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية

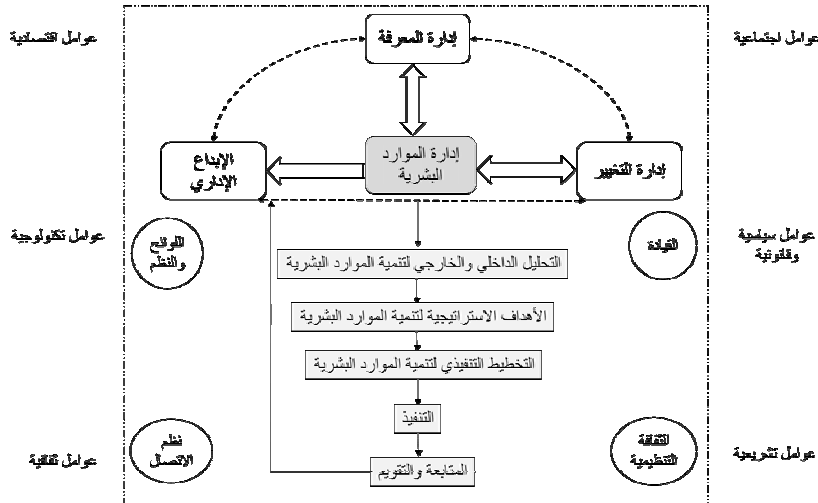
الموارد البشرية استناداً على الأدبيات ذات الصلة؟

نستعرض في هذا القسم نموذجاً يمكن الاستفادة منه في تنمية مهارات الموارد البشرية من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة. يتكون النموذج المقترح من جزئين رئيسيين كما هو موضح في شكل (٥). الجزء العلوي من النموذج عبارة عن العلاقة التبادلية بين إدارة الموارد البشرية وكل من إدارة التغيير وإدارة المعرفة والابداع الإداري والتي سبق الحديث عنها في الأقسام السابقة. أما الأسهم المقطعة ذات الاتجاهين فهي توضح العلاقة بين الاتجاهات الإدارية المعاصرة الثلاث: إدارة المعرفة وإدارة التغيير والابداع الإداري. وهذه العلاقة مثبتة في الأدبيات الإدارية لكن لم يتم التعرض لها في هذه الدراسة لأن الحديث عنها يُخرج الدراسة عن سياقها الرئيسي.

والفكرة الرئيسية للجزء العلوي من النموذج هي أن تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة يطور من مهارات الكادر البشري وذلك بصقل المهارات الإبداعية والمعرفية والتغيرية في المنظمة. كما أن الاهتمام بتطوير وتدريب وتحفيز وتمكين الكادر البشري يساعد على تحول المنظمة إلى منظمة تواكب التطور وتتبنى المعارف الإبداعية. بمعنى آخر كلما كانت مخرجات برامج المعرفة والتغيير والابداع في المنظمة إيجابية كلما اقتربت المنظمة من تحقيق أهداف التنمية البشرية الاستراتيجية (والتي سنتكلم عنها في القسم التالي). وهنا لا بد من التأكيد على ضرورة استحداث جهة مركزية عليا تكون مسؤولة عن التنسيق بين جهود اللجان الفرعية لبرامج الاتجاهات الإدارية المعاصرة وبين إدارة الموارد البشرية.

أما الجزء السفلي فهو عبارة عن استراتيجية شاملة لتنمية الموارد البشرية تعتمد مدخلاتها على التفاعل بين مخرجات برامج المعرفة والتغيير والابداع

وبين إدارة الموارد البشرية في المنظمة. وتتمثل الخطوة الأولى من هذه الاستراتيجية في التحليل الداخلي والخارجي لتنمية الموارد البشرية والتي يتم فيها جمع المعلومات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وتحليلها. وفي هذه الخطوة يتم تقييم الوضع الحالي الداخلي لبرامج المعرفة والتغيير والابداع في المنظمة ومدى تأثيرها على الإمكانيات البشرية والمهارات والخبرات الموجودة. كما يتم في هذه الخطوة تحليل نقاط القوة والضعف للعناصر الداخلية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية والتي منها (على سبيل المثال لا الحصر): القيادة، والنظم واللوائح، والثقافة التنظيمية، ونظم الاتصال، وغيرها. على سبيل المثال، إن معرفة مدى دعم القيادة العليا لبرامج التنمية البشرية في المنظمة ومدى استمرارية ذلك الدعم يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح تلك البرامج وداعماً رئيسياً في صياغة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية.



شكل (٥): النموذج المقترح

وبعد ذلك يتم تقييم الفرص والتحديات الخارجية التي قد تؤثر على تنمية الموارد البشرية كالعوامل التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والتشريعية. وفي هذه الخطوة يتم تحديد العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر على فاعلية وكفاءة الموارد البشرية. على سبيل المثال، قد تسعى المنظمة إلى معرفة مدى انتشار وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة في المجتمع السعودي وعلاقة ذلك بكفاءة الموظف في المنظمة.

وعلى ضوء مخرجات برامج المعرفة والتغيير والابداع في المنظمة، وعلى ضوء نتائج التحليل في الخطوة السابقة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية. ويجب أن تكون تلك الأهداف منسجمة مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومنبثقة عن رسالتها ورؤيتها. ومن الأمثلة على الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية ما يلي:

- تمكين الكفاءات الوطنية الشابة للعمل بكفاءة عالية في المناصب القيادية
- خلق بيئة عمل محفزة تسعى لتبني ثقافة التميز المؤسسي
- تطوير السياسات والأنظمة ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية
- تطوير رأس المال البشري وذلك للارتقاء بخدمات المنظمة لتتسجم مع تطلعات المستفيدين

• تنويع وتطوير نظم تقييم الأداء في المنظمة
ومن ثم يتم الانتقال إلى خطوة التخطيط التنفيذي لتنمية الموارد البشرية والتي يتم فيها تحليل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف تنفيذية قابلة للقياس ومحددة ومتفق عليها وواقعية ومؤقتة بزمن. كما يتم في هذه الخطوة تحديد المهام لفرق العمل، وتوزيع المسؤوليات، ووضع خطط العمل، وتحديد الموارد المطلوبة، ووضع البدائل، وتحديد المعايير. مثلاً الهدف الاستراتيجي

(تمكين الكفاءات الوطنية الشابة للعمل بكفاءة عالية في المناصب القيادية) يمكن أن يندرج تحته الهدف التنفيذي التالي (تطوير المهارات القيادية بنسبة ٧٥٪ حسب مقياس (Black and Earnest, 2009) وذلك لـ ٥٪ من الأفراد المؤهلين للانضمام للبرامج القيادية التطويرية في كل عام). وبناءً على هذا الهدف التنفيذي يتوجب على إدارة الموارد البشرية تحديد معايير اختيار الأفراد الذين ستعمل المنظمة على تطوير مهاراتهم القيادية، وماهي المهارات القيادية التي سيتم تطويرها، وكيفية تطوير المهارات القيادية، وآلية تقييم مدى فاعلية البرامج القيادية.

وقبل البدء في تنفيذ الأهداف، يجب التأكيد على أهمية اعتماد طريقة تنفيذ كل هدف من قبل قائد فريق عمل. وبعد ذلك يتم جدولة المهام وتنفيذها حسب الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة والتي تم تحديدها في الخطة التنفيذية (الخطوة السابقة). وبعد ذلك يأتي دور المتابعة والتقييم والتي من خلالها يتم تقييم مدى تحقق الأهداف (الفاعلية) وتقييم كلفة وزمن التنفيذ (الكفاءة). وتجدر الملاحظة أن السهم الراجع من خطوة (المتابعة والتقييم) يوضح أن عملية تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة لا تنتهي بانتهاء التقييم بل تستمر لمعرفة هل حققت المنظمة الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية؟ وإذا كانت الإجابة بلا، هل هناك حاجة إلى إعادة نظر في صياغة الأهداف الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية؟ والاجابة على هذه الأسئلة تساعد على معرفة مدى كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في المنظمة.

٥ - ما هي أهم الفجوات البحثية في أدبيات علاقة الاتجاهات الإدارية المعاصرة بإدارة الموارد البشرية؟

مما سبق يمكن ملاحظة ندرة الدراسات التي سلطت الضوء على العلاقة بين إدارة التغيير وبين الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية (كتحليل الوظائف

وتصميمها والاستقطاب والاختيار والتعيين). وهنا يبرز التساؤل البحثي التالي:

• ما أثر عمليات إدارة التغيير على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية؟ بمعنى آخر هل يؤثر التغيير التنظيمي الذي طُبِق مؤخراً في المنظمة، سواءً كان تغييراً وظيفياً أو هيكلياً أو تكنولوجياً، على كل من تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، التدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين؟

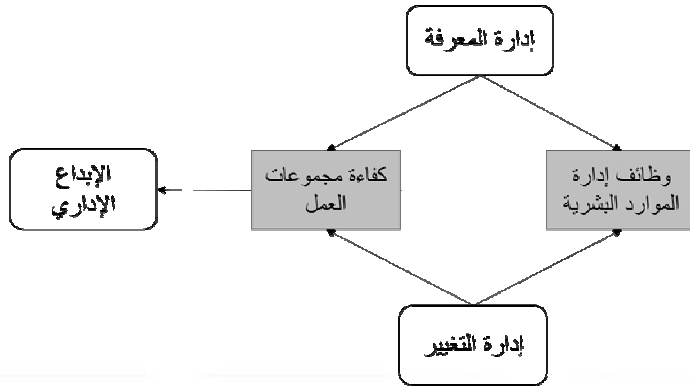
كما يمكن ملاحظة ندرة الدراسات التي ركزت على علاقة إدارة المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية. ويمكن صياغة السؤال البحثي كما يلي:

• ما أثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على كفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية (تحليل وتصميم العمل، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب، والاختيار، التدريب والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء، وعلاقات الموظفين)؟

وبالإضافة إلى ذلك فإن الدراسات التي ركزت على كفاءة وفاعلية مجموعات العمل وعلاقتها بإدارة المعرفة وإدارة التغيير والإبداع الإداري تعتبر قليلة جداً مما يثير التساؤلات البحثية التالية:

• ما أثر عمليات إدارة التغيير على كفاءة وفاعلية مجموعات العمل؟
• ما أثر عمليات إدارة المعرفة على كفاءة وفاعلية مجموعات العمل؟
• ما أثر كفاءة وفاعلية مجموعات العمل على الإبداع الإداري في المنظمة؟

وبلخص شكل (٦) أهم الفجوات البحثية التي تم الإشارة إليها في هذا القسم.



شكل (٦): الفجوات البحثية في أدبيات علاقة الاتجاهات الإدارية المعاصرة بإدارة الموارد البشرية

سابعاً: الخلاصة والتوصيات

نظراً لأهمية تنمية الموارد البشرية وكونها مطلب استراتيجي، ونظراً لما أولته المنظمات الحديثة من اهتمام نوعي بالاتجاهات الإدارية المعاصرة لما لها من دور حيوي في تحقيق التميز المؤسسي، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على علاقة إدارة التغيير، وإدارة المعرفة، والابداع الإداري بإدارة الموارد البشرية وذلك اعتماداً على مراجعة الأدبيات ذات العلاقة.

وخلصت الدراسة إلى ثلاث نتائج هامة. النتيجة الأولى هي وجود علاقة تبادلية بين إدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية حيث أشارت الدراسات السابقة إلى أن إدارة التغيير تؤثر في إدارة الموارد البشرية. كما أكدت الدراسات السابقة تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق واحداث التغيير في المنظمات. أما النتيجة الثانية فهي وجود علاقة تبادلية بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية حيث أن تهيئة البيئة السليمة لتطبيق إدارة المعرفة وتفعيل أدواتها يساعد على تحقيق تنمية الموارد البشرية. وفي نفس الوقت فإن الموارد البشرية الفاعلة والدؤوبة

تؤثر إيجاباً في اكتساب ونشر المعرفة. وبالإضافة إلى ذلك فإن النتيجة الثالثة قد أكدت على وجود علاقة أحادية الاتجاه بين الابداع الإداري وإدارة الموارد البشرية حيث أشارت الدراسات الميدانية السابقة إلى أن إدارة الموارد البشرية ونُظُمها وممارساتها وأنشطتها تؤثر في الابداع الإداري.

وبالنسبة للتوجهات البحثية المستقبلية فقد أكدت الدراسة على الحاجة إلى أعداد مزيد من البحوث والدراسات التي تربط بين الاتجاهات الإدارية المعاصرة من جهة وبين وظائف إدارة الموارد البشرية، وكفاءة وفاعلية مجموعات العمل من جهة أخرى. وأخيراً قدمت الدراسة نموذجاً يساعد على تطوير مهارات الكادر البشري في المنظمة من خلال تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وفي الختام نستعرض فيما يلي بعض التوصيات المستخلصة من نتائج هذه الدراسة ومن النموذج المقترح:

التوصيات ذات العلاقة بإدارة التغيير وإدارة الموارد البشرية:

- ضرورة السعي لتطوير القدرات التنظيمية بهدف مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية
- ضرورة تفعيل القيادة الفاعلة والتدريب والتحفيز لمساعدة الأفراد على تنمية قدرات التعامل الإيجابي مع التغيير
- التأكيد على أن ظهور المقاومة أمر طبيعي مع كل تغيير لذا يجب الاستفادة من الجانب الإيجابي لمقاومة التغيير في اكتشاف الأخطاء وذلك من خلال تسهيل الاتصال وزيادة المشاركة والقيادة الفاعلة
- التوصيات ذات العلاقة بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية:
- العمل على تهيئة البيئة السليمة لتطبيق إدارة المعرفة وتفعيل أدواتها وذلك لأهميتها في تحقيق تنمية الموارد البشرية

• تفعيل دور إدارة المعرفة في تعلم الموظفين وبناء مهاراتهم الوظيفية حتى يصبح الكادر الوظيفي أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه الأنشطة المختلفة في المنظمة

التوصيات ذات العلاقة بالإبداع الإداري وإدارة الموارد البشرية:

• ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري، وتخطيط الموارد البشرية، والاختيار، وتقييم الأداء من أجل تحقيق الإبداع الوظيفي

التوصيات ذات العلاقة بالنموذج المقترح:

• أهمية قناعة القيادة العليا في المنظمة بفاعلية الاتجاهات الإدارية المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

• ضرورة تبني استراتيجية شاملة لتنمية الموارد البشرية تعتمد مدخلاتها على مخرجات برامج المعرفة والتغيير والإبداع في المنظمة

• ضرورة استحداث جهة مركزية عليا تكون مسؤولة عن التنسيق بين جهود برامج الاتجاهات الإدارية المعاصرة وبين إدارة الموارد البشرية

• أهمية تطوير خطة استراتيجية للموارد البشرية تأخذ في الحسبان برامج وعمليات المنظمة وكذلك العجز والفائض المستقبلي من الموارد البشرية

• ضرورة تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد وقدراتهم وبين أهداف المنظمة ووظائفها

• التأكيد على أهمية تبني المنهجية العلمية السليمة في تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة في المنظمة

• أهمية تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق برامج الاتجاهات الإدارية المعاصرة والاستفادة من إيجابياتها

• العمل على الاختيار والاستقطاب بناءً على الكفاءة والتأهيل لضمان المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير الأداء التنظيمي

- ضرورة تبني التقنية الحديثة عند تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة وذلك لما لها من دور حيوي في زيادة التواصل بين المستويات الإدارية وتوفير المعلومات الدقيقة والحديثة

* * *

المراجع العربية

- ١- أبوقبة، عاهد جبر، ٢٠٠٤، مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية
- ٢- أحمد، مناهل أحمد يوسف، ٢٠١٥، أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان بوداود، فاطيمة الزهراء، ٢٠٠٧، التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة: دراسة حالة وحدة عمليات إتصالات الأغواط، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر
- ٣- أيوب، ناديا حبيب، ٢٠٠٠، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، مجلد ٤٠، عدد ١، ص ١- ٥١.
- ٤- برنوطي، سعاد نائف، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن
- ٥- بنيان، مكية كريدي، ٢٠١٥، أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية للجامعات العراقية دراسة ميدانية على كليات الطب الحكومية في مدينة بغداد، رسالة دكتوراه، جامعة الزعيم الأزهري، السودان
- ٦- بورغدة، حسين الطيب، ودريس، ناريمان بشير، ٢٠١٥، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية دراسة حالة وحدة انتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١١، عدد ٤، ٨٤١ - ٨٦٨

- ٧- التركي، منصور بن إبراهيم عبد الله، ٢٠٠٤، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- ٨- ثابت، وائل محمد، ٢٠١٢، دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، مجلد ١٤، عدد ٢، ١٥١ - ١٨٠
- ٩- حافظ، محمد عبده، ٢٠١١، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع
- ١٠- حجازي، هيثم علي، ٢٠٠٥، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان: جامعة عمان العربية
- ١١- حسن، رواية أحمد، ٢٠١١، إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية، تعويضات الأفراد، الإسكندرية دار التعليم الجامعي
- ١٢- الخضير، محسن، ٢٠٠٣، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دمشق، دار الرضا للنشر، سوريا
- ١٣- الزعبي، محمد عمر، ٢٠١٢، متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مديري منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٨، عدد ٢، ٣٢٧ - ٣٥٢
- ١٤- الزعير، إبراهيم عبدالله، ٢٠١١، إدارة التغيير: الأسس والمنطلقات الفكرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة

- ١٥- الزهراني ، سعيد مسفر (٢٠٠٢) التغيير التنظيمي وعلاقته بخصائص المنظمة ، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- ١٦- سلامة، محمد ربيع، ٢٠١١، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر
- ١٧- السلمي، علي، ٢٠٠٢، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة
- ١٨- السليم، عبدالله يوسف، ٢٠٠٢، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ١٩- شتات، إيناس عبدالرؤوف، ٢٠٠٣، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٢٠- الصاعدي، فالح بن زيد مبيريك، ١٤٣٣، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة لتفعيل أسلوب إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، جامعة طيبة
- ٢١- الصرايرة، أكثم عبدالمجيد، والغريب، رويدة خلف، ٢٠١٠، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الابداع التنظيمي كما يراها العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة حالة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٦، عدد ٤، ص ٤٩٨ - ٥١٩.
- ٢٢- صورية، زائل، ٢٠١٤، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

- ٢٣- الطيب، فراج، ٢٠٠٨، أثر إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية: حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل موبيليس، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر
- ٢٤- طيطي، خضر، ٢٠٠٩، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع
- ٢٥- عامر، سعيد يس، ١٩٩٢، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر
- ٢٦- عبدالفتاح، علاوي، ٢٠١٣ أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة "سونلغاز" وحدة الأغواط، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر
- ٢٧- عبدالله، صابون محمد هارون، ٢٠١٥، إدارة الموارد البشرية وأثرها في الابداع والابتكار، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- ٢٨- عبد المنعم، أسامة، والمطارنة، عبد الوهاب، ٢٠٠٩، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد ٦، ص ٨٧ - ١٢٠.
- ٢٩- العدوان، عاطف، وسليمان، سحر. ٢٠١٢. رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، مجلد ٣٩، عدد ٢، ص ١٣٧ - ١٥٠.
- ٣٠- عكوش، عقيلة، ٢٠١٤، أثر التكوين على التغيير التنظيمي دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر
- ٣١- عماد الدين، منى مؤتمن، ٢٠٠٣، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في اعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان

- ٣٢- العنزى، مبارك بنيه ضامن، ٢٠٠٤، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين
دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير، جامعة
نايف العربية للعلوم الأمنية
- ٣٣- العنزى، يوسف صالح الحمد، ٢٠١٣، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية
الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق
الأوسط، الأردن
- ٣٤- عواد محمد، موسى خلدون، اسماعيل محمد، ٢٠١١، تأملات في إدارة
الموارد البشرية،
http://books.google.com.sa/books?id=gS5N6bF_3SsC
- ٣٥- العواد، عبدالله محمد، ٢٠٠٥، واقع الابداع الإداري وأساليب تطويره،
رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٣٦- الفارس، سليمان، ٢٠١٠، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات:
دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة
دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦، العدد ٢
- ٣٧- الفارسي، خديجة يوسف صالح، ٢٠٠٦، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في
تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية،
رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية
- ٣٨- كاظم، عبدالله، ٢٠٠٨، أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، مجلة
القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٠، عدد ٣، ص ٦٥ - ٨٠.
- ٣٩- الكناني، آلاء عبدالله، ٢٠١٤، استخدام وظائف ادارة الموارد البشرية في
تحقيق الابداع الاداري في القطاع الصناعي الأردني، رسالة ماجستير، جامعة
اليرموك

- ٤٠- ليندة، رقام، ٢٠١٤، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجمهورية الجزائرية
- ٤١- الحيا، سلمان بن عبد الرحمن، ٢٠١٠، دور التغيير التنظيمي في تطوير الأداء من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- ٤٢- مشربش، نادية يعقوب، ٢٠١٠، استراتيجيات إدارة مقاومة التغيير واثرها على اداء العاملين في الشركات الأردنية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية وشركة مياهننا، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان
- ٤٣- المغربي، عبدالحמיד عبدالفتاح، ٢٠١٢، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، المنصورة المكتبة العصرية للنشر والتوزيع
- ٤٤- النجار، فريد (٢٠٠٧) التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية بالإسكندرية
- ٤٥- نجم، نجم عبود، ٢٠٠٥ قياس وتقييم انتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة، مجلة الإداري، العدد ١٠٠، ص ٧٣-
- ١١١
- ٤٦- نور الدين، عصام، ٢٠٠٩، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع
- ٤٧- اليوسفي، أحمد، ودرويش، رامز علي، ٢٠١٥، أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٣٦، عدد ٥، ص ١٧١ - ١٩٣

المراجع الأجنبية


- 48- Amabile, T. M., & Sensbaugh, S. J., 1992. High Creativity Versus Low Creativity: What Makes the Difference. In S. S. Gyskiewicz & D. A. Hills (Eds.), Readings in Innovation, pp. 19–28, Greensboro, Center for Creative Leadership, North Carolina, USA.
- 49- Amirkhani, A. H., Tajmirriahi, J., Mohammadi, M., & Dalir, M. (2012). Assessing the effectiveness of knowledge management in empowering and development of human resources: A case study on Ati Luleh Sepahan Company. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(12), 131
- 50- Becker, B. & Huselid, MA, (2006) Strategic human resources management: Where do we go from here?, Journal of Management, 32, 898-925
- 51- Black, A., & Earnest, G. (2009) Measuring the Outcomes of Leadership Development Programs, Journal of Leadership & Organizational Studies, 16(2), 184-196
- 52- Bohlander, G. and Snell, S. (2007). Managing Human Resources, 14th ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western
- 53- Brelade, S., & Harman, C. (2001). How human resources can influence knowledge management. Strategic HR Review, 1(1), 30-33
- 54- Browning, V., Edgar, F., Gray, B., and Garrett, T. (2009) Realizing competitive advantage through HRM in New Zealand service industries, The Service Industries Journal, 29(6), 741-760

- 55- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835
- 56- Farouk, S., Abu Elanain, H. M., Obeidat, S. M., & Al-Nahyan, M. (2016). HRM Practices and Organizational Performance in the UAE Banking Sector: the Mediating Role of Organizational Innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6)
- 57- Fluss, D. (2002). Why knowledge management is a “dirty” word, *Customer Interface*, Duluth, Feb 2002 issue
- 58- Ghapanchi, A.H. & Aurum, A., (2011). Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review, *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249
- 59- Godbout, A. J. (2000). Managing core competencies: the impact of knowledge management on human resources practices in leading-edge organizations. *Knowledge and Process Management*, 7(2), 76.
- 60- Haesli, A., & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1955-1975.
- 61- Haghghi, M. A., Tabarsa, G. A., & Kameli, B. (2014). Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and

Empowerment of Human Resources. Global Journal of Management Studies and Researches, 1(2), 122-130

- 62- Hasan, F.H.G (2012) Evaluation of relationship between knowledge management and human resources empowerment. Advances in Environmental Biology (2012): 1969+. Academic OneFile. Web. 13 July 2016
- 63- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal, 40, 171-188
- 64- Jie, H. (2013). Exploring the Link between High-performance HR Practices and Employee Creativity: the Self-determination Perspective. Contemporary Economy & Management, 4, 013
- 65- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2007). Managing human resources in order to promote knowledge management and technical innovation. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 5(2), 83-100
- 66- Keane, D. (2014). The role of human resources as a business partner in the execution of effective change management in the mergers and acquisitions process (Doctoral dissertation, Dublin Business School)
- 67- Khodae, H., Omrani, V., Kazemi, H., Tamar, I., & Piri, A. (2016). Investigating the effect of knowledge management on human resources productivity. Management Science Letters, 6(4), 259-264

- 68- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International business review*, 13(6), 685-703
- 69- Mousavi, M., Azghandi, M., & Matin, E. K. (2013). The Impact of Human Resources Mind Management on Organizational Development through the Mediator Variable of Organizational Culture. *International Journal of Research in Organizational Behaviour and Human Resource Management*, 1(4), 179
- 70- Olander, H., Vanhala, M., Hurmelinna Laukkanen, P., & Blomqvist, K. (2015). HR related Knowledge Protection and Innovation Performance: The Moderating Effect of Trust. *Knowledge and Process Management*, 22(3), 220-233
- 71- Ozigbo, N. C. (2012). The Implications of Human Resources Management and Organizational Culture Adoption on Knowledge Management Practices in Nigerian Oil and Gas Industry. *Communications of the IIMA*, 12(3)
- 72- Patil, S. K., & Kant, R. (2012). Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management. *Strategic HR Review*, 11(6), 322-328
- 73- Shen, J., Tang, N., & D'Netto, B. (2014). A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: the case of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1720-1738

- 
- 74- Wallas, G., 1926. The Art of Thought, Cape, London, UK.
- 75- Wang, Z., & Zang, Z. (2005). Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit: A cross-regional comparative model. International journal of manpower, 26(6), 544-559
- 76- West, M.A. (1990). The Social Psychology of Innovation in Groups. In West, M.A. and Farr, J.L. (Eds.), Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies, 309-333, Wiley, Chichester, England.
- 77- Yahya, S., & Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. Journal of knowledge management, 6(5), 457-468

* * *

- Hasan, R. A. (2011). *Human resources management: Managers development, performance evaluation, environmental variables, and individuals' compensation*. Alexandria: Dar at-Ta'lem al-Jame'i.
- Hejazi, H. A. (2005). *Measuring the impact of knowledge management perception by its use in Jordanian organizations*. Unpublished PhD dissertation, Amman Arab University, Amman.
- Kazhem, A. (2008). The impact of intellectual capital on organizational creativity. *Al-Qadisiyah Journal of Management and Economic Sciences*, 10 (3), 65-80.
- Lindah, R. (2014). *The role of human resource management in managing change in major economic institutions in Setif Province*. PhD dissertation, Setif University, Algeria.
- Mesharbes, N. Y. (2010). *Strategies of change resistance and its impact on the performance of employees in Jordan companies: A case study of Jordan Telecom Company and Miahona Company*. PhD dissertation, Sudan University of Science and Technology.
- Najm, N. A. (2005). Measuring and evaluating the productivity of knowledge work in specialized and knowledge-based organizations. *Al-Edari Journal*, 100, 73-100.
- Nour ad-Din, E. (2009). *Knowledge management and modern technology*. Amman: Dar Osamah for publishing and distribution.
- Salamah, M. R. (2011). *The impact of human resource management practices on knowledge management*. Master thesis, Cairo University, Egypt.
- Shatat, I. A. (2003). *The role of human resources management in achieving institutional creativity: A field study of the Qatari commercial banks*. Master thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Souriyah, Z. (2014). *The role of training in achieving administrative creativity of human resources at Scientific and Technical Research Center for Dry Areas at Sikra*. Master thesis, Mohamed Khider University, Algeria.
- Thabit, W. M. (2012). The role of human resources in the success of change process: An applied study on non-governmental organizations working in Gaza Strip. *Al-Azhar University Journal*, 14 (2), 151-180.
- Titi, K. (2009). *Knowledge management: Challenges, technologies, and solutions*. Amman: Dar Al-Hamed for publishing and distribution.

* * *

for Mobile "Mobilis". Master thesis, University of Abu Bakr Belkaid Tlemcen, Algeria.

- AL-Turki, M. I. (2004). *The role of training programs in implementing change in organizational behavior*. Master thesis, Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Yousifi, A. & Darweesh, R. A. (2015). The impact of resistance to change on the efficiency of organization performance: A field study on employees in Lattakia city council. *Series of Economic and Legal Sciences*, 36 (5), 171-193.
- Al-Zahrani, S. M. (2002). *Organizational change and its relation to the characteristics of the organization*. Master thesis, Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Zu'aibir, I. A. (2011). *Change management: Intellectual foundations and starting points*. Alexandria: Dar al-Jame'ah al-Jadidah.
- Al-Zu'bi, M. O. (2012). The requirements of the creativity process of human resources management: A field study on managers of small and medium business organizations in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 8 (2), 327-352.
- Ayub, N. H. (2000). Factors affecting the creative administrative behavior of managers in the Saudi commercial banks sector. *Public Administration Journal*, 40 (1), 1-51.
- Banyan, M. K. (2015). *The impact of knowledge management on the development of human resources in Iraqi universities: A field study on public medical colleges in Baghdad city*. PhD dissertation, Alzaiem Alazhari University, Soudan.
- Barnouti, S. N. (2001). *Human resources management*. Jordan: Dar Wa'el for publishing.
- Budaowd, F. Z. (2007). *Change and organizational development and its impact on the behavior and performance of individuals in the institution*. Master thesis, University of Boumerdes, Algeria.
- Buraghdah, H. T., & Durais, N. B. (2015). The impact of sharing knowledge on the performance of human resources: A case study of the unit of television production and digital future in Condor Electronics Corporation in Algeria. *Jordan Journal of Business Administration*, 11 (4), 814-868.
- Emad ad-Din, M. M. (2003). *Evaluating the effectiveness of school management development program in preparing school directors in Jordan to lead change*. PhD dissertation, Academic Book Center, Jordan.
- Hafezh, M. A. (2011). *Human resources management between traditional and modern thinking*. Cairo: Dar al-Fajr for publishing and distribution.

- Al-Faris, S. (2010). The role of knowledge management in raising the efficiency of the organizations performance: A field study of private manufacturing companies in Damascus. *Journal of Damascus University of Economic and Legal Sciences*, 26 (2).
- Al-Farisi, K. Y. (2006). *The impact of the functions of human resources management in achieving the organizational change in the central ministries in Oman: A field study*. Master thesis, College of Graduate Studies, University of Jordan.
- Al-Kenani, A. A. (2014). *Using human resources management functions to achieve administrative creativity in Jordanian industrial sector*. Master thesis, Yarmouk University.
- Al-Khudairi, M. (2003). *Change management: Economic introduction to administrative psychology for dealing with the present variables to achieve excellence in future projects*. Syria: Dar ar-Ridha for publishing.
- Al-Maghrabi, A. A. (2012). *Contemporary trends of human resources management*. Mansoura: al-Maktabah al-Asriyyah for publishing and distribution.
- Al-Muhiyya, S. A. (2014). *The role of organizational change in the development of performance from the Directorate General of Passports officers' point of view*. Master thesis, Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Najar, F. (2007). *Change, leadership, and organizational development: Strategic reform themes in the Twenty-First Century*. Alexandria: ad-Dar al-Jame'iyyah.
- Al-Sa'edi, F. Z. (1433). *The training needs of the directors of public primary schools for boys in al-Madinah al-Munawarah to activate the change management approach*. PhD dissertation, Taibah University.
- Al-Saleem, A. Y. (2002). *The impact of organizational variables on the level of administrative creativity among employees in security agencies*. Master thesis, Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-Saraiyah, A. A. & al-Ghareeb, R. K. (2010). The impact of human resources management functions on organizational creativity as seen by employees in Jordan Telecom Company: A case study. *Jordan Journal of Business Administration*, 6 (4), 498-519.
- Al-Selmi, A. (2002). *Excellence management: Models and management techniques in the era of knowledge*. Cairo: Dar Ghareeb for publishing and distribution.
- Al-Taib, F. (2008). *The impact of knowledge management in improving human resources management: The case of Algeria Telecom Corporation*

Arabic References

- `Amer, S. Y. (1992). *Change strategies and organizations development*. Egypt, Cairo: Waid Service Center for Consultations and Administrative Development.
- `Awad, M., Muosa, K., & Esma`el, M. (2011). *Reflections on human resources management*. http://books.google.com.sa/books?id=gS5N6bF_3SsC
- Abdulfattah, A. (2013). *The impact of organizational change on the performance of human resources: Case study*. PhD dissertation, Algeria University.
- Abdullah, S. & Muhamad, H. (2015). *Human resources management and its impact on creativity and invention*. Master thesis, Sudan University of Science and Technology.
- Abdulmen`em, O. & al-Matarnah, A. (2009). Intellectual capital and its impact on institutional creativity and excellence in the Jordanian industrial companies. *Economic and Administrative Research*, 6, 87-120.
- Abu Qubbah, A. (2004). *The extent of applying knowledge and information management in central ministries in Jordan*. Unpublished master thesis, University of Jordan, Amman.
- Ahmad, M. A. (2015). *The impact of organizational change on improving the administrative performance of service institutions: Applied on the Sudanese company for electricity distribution in Khartoum state*. PhD dissertation, Sudan University of Science and Technology.
- Akoush, A. (2014). *The impact of Training on organizational change: A case study*. Master thesis, University of Muhammad Bougherra Boumerdes, Algeria.
- Al-`Adwan, A. & Sulaiman, S. (2012). Intellectual capital and its role in achieving organizational creativity: A field study in the Jordanian Insurance Company. *Journal of Administrative Sciences Studies*, 39 (2), 137-150.
- Al-`Awad, A. M. (2005). *The reality of administrative creativity and its methods of development*. Master thesis, Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-`Enezi, M. B. (2004). *Organizational change and its relation to the performance of employees: A survey study of employees in Riyadh traffic department*. Master thesis, Naif Arab University for Security Sciences.
- Al-`Enezi, Y. S. (2013). *The impact of change management in enhancing the effectiveness of public shareholding companies in Kuwait*. Master thesis, Middle East University, Jordan.

Contemporary Management Trends in the Development of Human Resources:
A Systematic Review of Related Literature

Dr. Ja'far Ahmad al-'Alwan

Director of Research Department

Institute of Public Administration, Eastern Region Branch

Abstract:

This study aims at shedding light on the relationship between change management, knowledge management, and administrative creativity on one side, and human resources management on the other, through a review of related literature. The study concludes that there is a reciprocal relationship between change management and human resources management. Previous studies have indicated the impact of change management on human resources management. They have also asserted the effectiveness of human resources management in the implementation of change in organizations.

The study also concludes that there is a reciprocal relationship between knowledge management and human resources management. Preparing the proper environment to apply knowledge management and activate its tools help to achieve the development of human resources. At the same time, effective human resources positively affect the acquisition and dissemination of knowledge. Regarding the relationship between administrative creativity and human resources development, the study confirms the impact of human resources management on administrative creativity. Previous studies have shown that human resources management and its systems, practices and activities affect administrative creativity.

Furthermore, the study emphasizes the need to conduct more studies that investigate the relationship between contemporary management trends on one side, and functions of human resource management, and the efficiency and effectiveness of working groups on the other. In addition, the study presents a model which, we hope, will assist in developing staff skills through the adoption of contemporary management trends. Finally, some recommendations based on the findings of the study are provided.

Keywords: Contemporary management trends, human resources development, change management, knowledge management, administrative creativity