

المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي

أ.د. سعد العنزي/ جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

profdrsaadeneze@yahoo.com

أ.م.د. مؤيد الساعدي هيئة التعليم التقني / المعهد التقني في المسيب

profdrsaadeneze@yahoo.com

المستخلص

تعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من المكونات المركزية لاستراتيجية الأعمال ، فالأشخاص اليوم أصبحوا مصدر الميزة التنافسية للمنظمة ، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة ، إذ إن استراتيجية المنظمة تبنى على ما يمتلك هؤلاء من قدرات معرفية واستراتيجية تفوق إلى ميزة تنافسية مستدامة ، فالاستراتيجية على وفق هكذا منظور تعد منتجاً معرفياً باتت النظرة من خلالها إلى صناع الاستراتيجية ومنفذيها على أنهم سيان ، وهذا يأتي توافقاً مع المدخل الحديث في بناء الاستراتيجية والمعروف بمدخل (أدنى – أعلى) (Down – Up) (الذي تذوب فيه رؤية الزبون برؤية صناع المعرفة . فعلى أساس هذا الوصف جاءت هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على المرتكزات الفكرية والفلسفية المعاصرة للأدوار الجديدة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، فالمنظمات راحت تدعي الكثير حول التحرر من قيود الاستراتيجية التقليدية للموارد البشرية ، واضعة فلسفة العمل ذي الأداء المميز (High Performance Work) نصب عينيها لإيجاد طرائق لدمج العمل بالمعرفة والذي أسهم في مؤداه إلى توليد منتج المعرفة .

Abstract

Human resources management strategy is central for business strategy, Persons today became a competitive advantage of organization who are new capitalists in economy knowledge frame, So the organization strategy is built at what these persons own of strategic knowledge abilities lead to sustainable competitive advantage. The strategy

according to this view is a knowledgeable product became to strategy maker and their implement are the same, Agreeable with new introduction in strategy building which known (Down - Up) that the view customer reacts with knowledge workers. According to this illustration this research came to clarify the Philosophic and thinking basic for the new roles of human resources management strategy , so the organizations demand for liberation from obstacles of traditional strategy for human resources by putting first high performance work philosophy to find methods to collect work with knowledge which participated in knowledge product generation .

مقدمة

ظهرت المعرفة في الاقتصاد الجديد بوصفه موجود ينبغي تقويمه وتطويره وإدارته ، والبحث عن المعرفة ليس جديداً فقد أرجعه البعض إلى القرن الرابع قبل الميلاد ، إذ ذكر عن أفلاطون قوله (كل البشر بطبيعتهم يرغبون المعرفة) . والمعرفة كونها جزءاً من رأس المال الفكري فإنها حلت محل العوامل التقليدية للإنتاج (الأرض والعمل ورأس المال والتنظيم) لتصبح المورد التنافسي البارز والمميز للمنظمة . وعلى أساس هذه الأهمية الكبيرة للمعرفة في توجيه اقتصاديات العالم ، فإن تسمية منظمات التعلم لا يعني أن جميع العاملين في المنظمة سيكونون من المهنيين الذين تستلزم أعمالهم ومهامهم المعرفة بشكل متقدم جداً . وكذلك لا يعني إن الدول الكبرى والمتقدمة منها والتي تقدمت تقدماً هائلاً أنها جعلت من كل قوتها العاملة قوة مستندة إلى المعرفة ، فالمنظمة إذا ما تألفت من المهنيين فقط ، فإن النتيجة الوحيدة ستكون هي الفوضى الشاملة ، لذا فإن منظمات المعرفة هي منظمات مؤلفة إلى حد كبير من العاملين الماهرين الذين يستفيدون من إبداعهم لحل المشاكل المعقدة التي تواجههم ، بطريقة خاصة تعكس القوى التي تؤثر (أو تسيطر) على هكذا منظمات ، ويقصد بها هنا قوة صناع المعرفة التي تعني ضمناً (قوة المعرفة) والذي يفترض بالمنظمة أن تحسن طريقة التصرف معها ، اختياراً وتدريباً وتقييماً . وعلى أساس هذه الأهمية الجديدة للمورد البشري والتي أفصح عنها عصر المعرفة جاء هذا البحث ليتضمن المرتكزات الفكرية التي ينبغي أن تسود في منظمات

الأعمال المعاصرة عندما تعيد قراءتها لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، إذ تركز التوجهات المعاصرة على مفهوم صانع المعرفة بشكل يجعل منه مرتكزا فكريا لبناء هذه الاستراتيجيات بشكل يستوعب نظريات اقتصاد المعرفة ، وما اشتق عنها من معارف غيرت تفكير المنظمات من تفكير الكفاءة إلى تفكير الكفاءة والفاعلية ، وفي هذا الصدد تثار جملة تساؤلات عندما يشار إلى صانع المعرفة Knowledge (Worker) منها ، من هم صناع المعرفة ؟ وما هي أصنافهم ؟ وما هي طبيعة عملهم ؟ وما هو الدور الاستراتيجي المناط بهم في صياغة استراتيجيات المنظمة ، سواء أكانت استراتيجيات عامة أو تلك التي تخص الموارد البشرية حصرا ، لذا سيجري إيضاح ذلك على وفق ثلاث محاور وكما يأتي :

المحور الأول : مفهوم وأصناف صناع المعرفة وطبيعة عملهم

١ . مفهوم صانع المعرفة

يلاحظ المتتبع لموضوع صنّاع المعرفة ان كثيراً من الأوصاف قد أغدقت عليهم ، ولا يوجد من ضير في ذلك ، طالما ان هذه الأوصاف قربت الفهم الصحيح للموصوف ، فقد أشار (Awad , 1996 : 471) لصانع المعرفة ، بأنه الشخص الذي يستخدم تقانة المعلومات (Information Technology) في إدارة العمل من يوم لآخر وهو شخص له تأثير على إنتاجية وفاعلية الوظيفة وطريقة العمل ، وأما (Kappes & Thomas , 1993) فقد وصفه بأنه شخص يتابع متطلبات طريقة المعرفة ، سواء بالاكْتساب الخارجي أو الداخلي ، لكي يكون ناتجاً ممتازاً استناداً إلى محتواه المعلوماتي المتخصص ، وبنفس الوقت نظر إليه (Karl , 1997 : 2) مستعرضاً صفاته ، بأنه شخص محترم خارج منظمته ، غالباً ما يقصده الزبائن للتحدث معه من دون مديره ، مطلوب بوصفه متحدث في الندوات ، له اتصالات مع زملاء مهنيين في جميع أنحاء العالم ، وهو قيادي (توجيهي) في مهنته ، ذكي جداً ، مبدع ، مبالي بتخطيط وقته ، يحتاج سمة القابلية الإدارية ، ليس له احساس للاستغراق بالوقت ، واثق من نفسه ، وأما (Bennel , 2001 : 11) فقد عرفه بأنه شخص يصنع المعيشة من خلال الخلق ، ناشراً للمعرفة ومعالجاً لها ببراعة . كما أوجزته (Packaged Business Solution Inc , 2001) بأنه شخص ذو جدية إزاء هدف معين ، يأتي في مقدمة تسلسلات الموهوبين ومنتسبي المعرفة . ولرائد

الإدارة (Drucker , 2001)¹ وصفاً لصناع المعرفة إذ وصفهم بالأشخاص الذين يضيفون شيئاً إلى منتجات منظماتهم بتطبيق معارفهم ، وبنفس هذا الاتجاه أشار (Horibe , 1999) إلى إنه شخص يستعمل عقله أكثر من يديه لخلق القيمة . كما إن (www. Search CRM. Com . 2002) وصفه بأنه شخص يعمل من أجل المعيشة من خلال مهمة تطوير استعمال المعرفة .

وقد أوجز (Dor , 1998) الوصف بقوله ان صانع المعرفة هو شخص يعرف ما يمكن ان ينجزه حقاً ، وينحو (Rappes & Thomas , 1993) منحىً معلوماتياً في الوصف ، فيشير إلى صانع المعرفة بأنه شخص يجمع البيانات والمعلومات من اي مصدر مولداً القيمة لها ، ويوزع هذه القيمة الناتجة للمجموعات الأخرى . وقد تتوالى مفاهيم صانع المعرفة لاحقاً ، كونه موضوعاً بكرة يتقبل التحديث والاجتهاد ، وتباين وجهات النظر ، إلا ان الملاحظ عن المفاهيم السابقة ، انها قد اتجهت اتجاهات مختلفة عن بعضها ، فمن الباحثين من ربط مفهوم صانع المعرفة باستخدام التقنيات الحديثة والمتطورة ، ومنهم من أشار إليهم بكونهم يستخدمون المعرفة اكثر من الخبرة ، إذ أنهم يستخدمون عقولهم بشكل اكبر من ايديهم ، ومنهم من ركز على ادراك طبيعة المهمة ، والبعض الآخر ركز على زيادة الإنتاجية . في حين ركز صنف اخر على الموهبة . وبرغم ما يبدو من اختلاف ما بين المفاهيم ، إلا انها في الحقيقة غير متناقضة بقدر ما إنها متكاملة ، فكثير من صناع المعرفة يستعملون التقنيات الحديثة ، ويعد عملهم قاصراً بعض الشيء من دون استعمالها . وكما ان صانع المعرفة شخص مهتم بالمهمة قبل كل شيء ، وان معرفته في بعض جوانبها موهبة ملتصقة بشخصيته بصيغة معرفة ضمنية .

لذا فان المفهوم الذي جاء به (Awad & Ghaziri , 2004 : 414) ، قد رتب هذه المفاهيم بعد ان اخرجها من دائرة الاختلاف لتجتمع تحت دائرة التكامل من خلال مفهوم موحد مفاده ، ان صانع المعرفة هو شخص يحول العمل والخبرة الشخصية إلى معرفة ، من خلال الامساك بالافتراض والتخمين والمشاركة ونشرها ضمن المنظمة لايجاد حل متخصص أو خلق قيمة ، على ان تسهم هذه القيمة والعمليات والثقافة والقدرة على الخلق والإبداع ، في التناغم مع الثقافة المشتركة للمنظمة ، وفي هذا نوع من الربط بين المهارة والمعرفة ، إذ ان التعريف لا يفصل بين الخبرة والمعرفة ، فكلاهما مكملان لعمل صانع المعرفة إلا ان الامساك

¹ www.pbsilink.com

بالافتراض والتخمين هي امور حدسية تؤدي فيها المعرفة دوراً كبيراً ، وهي المتمثلة بالمعرفة الضمنية .

٢ . أصناف صناعات المعرفة

أوضحت معطيات الفقرة السابقة من هم صناعات المعرفة ، وهذا الإيضاح وان اكتفى بوصفهم ، إلا انه لا يضعهم تحت مستوى واحد من المعرفة ، فهناك صناعات المعرفة المكثفة (Intensive Knowledge) Workers . كما وصفتهم دراسة (6 : 2004 , Gellatly & Beckstead) ، وهي معرفة تنشأ في الصناعات المتقدمة جداً ، والتي تشتد فيها الحاجة لصناعة المعرفة الذين يعملون في مهن تعتمد على المعرفة أساساً ، وليس على التعلم والتكنولوجيا فقط ، على الرغم من ان الباحثين أشاروا إلى أن الأعمال التي تستند إلى المعرفة ، والتي تستند إلى العلم والتكنولوجيا هي أعمال متكافئة نوعاً ما ، إلا ان الضرورة العلمية تدعو إلى الفصل بين الصناعات الموهوبة (Instinct Manufactures) بأنها متقدمة المعرفة جداً أو تلك المعتمدة على العلم والتكنولوجيا ، كما انه من الجدير بالملاحظة ان الصناعات التي تستند إلى معرفة متقدمة تعتمد بحد ذاتها العلم والتقانة بنفس الوقت ، وعلى سبيل المثال صناعة الحاسبات والخدمات المرتبطة بها وصناعة التصاميم المعمارية والخدمات الهندسية والخدمات الطبية الجراحية ، وعلى هذا الأساس فإنها تدعى بالصناعات قائدة المعرفة (Knowledge Leader Manufactures) ، وهي صناعات تعتمد على مخرجات التعليم الجامعي بشكل أساس وليس مطلق .

فتمة تساؤل قد يؤكد ، ما هي أهمية التمييز بين الصناعات المستندة إلى المعرفة المتقدمة والصناعات المعتمدة على العلم والتكنولوجيا ، في الوقت الذي تستند فيه الأولى على الثانية في كثير من فقراتها ؟ ، فالطبيب البارع لا بد له ان يوظف التكنولوجيا في عمله الجراحي على سبيل المثال مهما بلغت براعته ، وكما يلاحظ في عمل طبيب الرنين المغناطيسي ، وطبيب التشخيص بجهاز السونار (على سبيل المثال وليس الحصر) ، وإذا ما جرد هؤلاء من التكنولوجيا التي يعتمدون عليها في عملهم ، قد لا يكون هناك دور كبير للمعرفة التي يمتلكونها بمفردها في التشخيص الصحيح للحالة . فالتقنية هنا لها دلالتان ، الدلالة الأولى تشير إلى القابلية البشرية في صنعها بهذه الدرجة من التطور ، وهو ما يعكس عبقرية الإنسان ، والدلالة الثانية تشير إلى عجز الإنسان عن القيام بالدور ، بالشكل الذي تقوم به هذه التقنية .

ولعل الدراسات تكاد تكون قد أجمعت على ان الموجودات البشرية اليوم قد تقدمت على الموجودات الأخرى في المنظمة ، ولكي تتضح أهمية هذا الفرز بين

اعتماد المعرفة واعتماد العلم والتكنولوجيا فان اعتماد المعرفة يعني اعتماد موجود غير مرئي ، في حين ان استعمال العلم والتكنولوجيا قد يكون مرئيا بشكل كبير . وهذا هو منطق فلسفي يفصل بين الاقتصاد الصناعي والاقتصاد المعرفي² ، فقد اعتمدت التنافسية في عقد الثمانينيات من القرن العشرين على الصناعات عالية التكنولوجيا في خلق النمو وعلى سبيل المثال خدمات الحاسوب ، بوصفها نوع من مؤشرات الأداء الذي تقاس به قدرات المنظمة التنافسية ، إذ ان البرمجيات وأجهزة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد احدثت ثورة في نماذج العمل ونظم الإنتاج وسائر العلاقات التنظيمية ، بما فيها الجانب الإجرائي ، وهكذا كانت الصناعات المستندة الى العلم والتكنولوجيا ، قد قادت اقتصاد جديد قدم إنتاجية وربحية فاقت الاقتصاديات التقليدية ، التي سبقت ثورة الاتصالات في عقد السبعينيات من القرن العشرين ، وكانت برمتها صناعات مرئية تقريبا . وقد شكلت الإنتاجية والربحية اهم مقاييس الأداء الصناعي آنذاك . ولعل احد المؤشرات التي أفادت بها دراسة كندية للباحث (Gellatly & Becksteal , 2004 :8) ، إذ أشارت إلى ان مستوى تقدم الصناعة المعتمدة على العلم والتكنولوجيا ازدادت بمعدل (٣١ %) بين (١٩٨٧ و ١٩٩٧) وان الاستثمار في الصناعات المستندة إلى العلم والتكنولوجيا ركز على الاستثمار في البحث والتطوير والعاملين الماهرين ، حتى إذا ما جاءت ثورة المعرفة فان الاستثمار قد تركز في جذب واستقطاب صناع المعرفة وهو استثمار غير مرئي ، كونه يستهدف استثماراً في موجود غير مرئي وهنا سيكون التساؤل ، هل ستبقى مقاييس ومؤشرات الإنتاجية والربحية في عصر اقتصاد المعرفة هي ذات المقاييس والمؤشرات التي كانت سائدة آنذاك ؟ وهل اختلفت مفاهيم الإنتاجية والربحية ؟ ، وان الإجابة في هذا المجال ستستند إلى تصنيف العاملين والمهام في كل صناعة ، وان أنظمة التصنيف ستعتمد على مفاهيم المعرفة والإبداع التي تختلف عن الانطباعات السائدة في عصر التكنولوجيا ، وبالتالي ستحدد مرغوبة صناعات عن غيرها . أو بعبارة ادق ، ستتأهل صناعات من دون غيرها ، وعاملون من دون غيرهم ، لا بل قطاعات من دون أخرى في اعتماد المعرفة وأدواتها لبناء اقتصاد جديد .

توصف في عصر الاقتصاد الصناعي بان هناك صناعات ذات كثافة رأسمالية (Capital – Intensive) ، واليوم في عصر اقتصاد المعرفة ستكون هناك

² يتألف قطاع المعرفة من (المعلومات والمعرفة والفنون والأخلاقيات) ، وهو قطاع رابع يلي في التطور القطاعات

الثلاث التقليدية (الزراعة والصناعة والخدمات) ، ولمزيد من الإيضاح يراجع : (Linda low , 2000)

Economic of Information & Media , Singapore Singapore Press , p : 14

صناعات ذات كثافة معرفية (Knowledge – Intensive) وكما كان هناك مؤشر للعائد على الاستثمار (Return On Investment ROI) في الاقتصاد الصناعي ، فإن اقتصاد المعرفة اليوم يستخدم مقاييس المعرفة في تحديد العائد على استثماراتها . وهذه المقاييس تعتمد على كثافة الاستثمار في أصناف المعرفة التي أشار إليها () Lee & Has , 1996 : 75 بثلاثة أصناف هي المعرفة عالية الكثافة والمعرفة متوسطة الكثافة والمعرفة واطئة الكثافة .

ان لكل صنف من هذه الأصناف من المعرفة كلفته ، كما ان هناك كلفة للفرصة البديلة عندما لا تستثمر المنظمة معرفتها ، وهذا هو أمر مهم يتوقع انه سيحدد طبيعة تشكيلة المحافظ الاستثمارية للمنظمات من صناعات المعرفة ، وعلى وفق كثافة المعرفة التي تحتاجها وستوجه إليها استثماراتها . إذ ان الاستثمار في أي صنف منها له كلفته وعوائده ومخاطره الخاصة ، طالما انه يمثل مبادلة بين العائد والمخاطرة . ولاسيما وان الطلب على صناعات المعرفة اليوم يمتد وراء حدود الصناعات المستندة لكثافة التكنولوجيا ، إلى صناعات المعرفة الذين يعدون مهمين جداً لعملية إعادة هيكلة التنافس في كل قطاعات الاقتصاد . وعلى أساس حاجة منظمات اليوم لصناعات المعرفة ، فقد صنف الباحثون هؤلاء تصنيفات شتى نوضحها بهدف الاستفادة من تناقضاتها للوصول إلى التصنيف الأكثر ملاءمة . ان من الباحثين أمثال (Lavoie & Roy , 1998) قد وصفوا صناعات المعرفة بحسب الأصناف الآتية :

١. صناعات المعرفة في العلوم التطبيقية .
 ٢. صناعات المعرفة في العلوم الهندسية .
 ٣. صناعات المعرفة في علوم الحاسوب .
 ٤. صناعات المعرفة في العلوم النظرية .
 ٥. صناعات المعرفة في العلوم الاجتماعية والإنسانية .
- كما أن هناك تصنيفاً آخر أورداه : (Becksteael & Vinodrai , 2003 : 55) يشير إلى ان أصناف صناعات المعرفة بحسب المقترح الذي طوره كل من (Lee & Has , 1996 : 75) يتوزعون على الأصناف الآتية :
١. صناعات المعرفة في العلوم الطبيعية .
 ٢. صناعات المعرفة في علوم الهندسة والرياضيات والتعليم .
 ٣. صناعات المعرفة في المهن المرتبطة والمدراء والإداريين الآخرين .
 ٤. صناعات المعرفة في العلوم الاجتماعية والقانون والقضاء والطب والصحة والكتابة .

ولعل في هذه التصنيفات التي جاءت مستندة إلى حقل تطبيق المعرفة نوعاً من العمومية . لذا فإن (Zhao , Drew & Murray , 2000) قد صنفوا صناعات المعرفة تصنيفاً آخرًا يتضمن إضافات لما جاء به (Lee & Has , 1996 : 75) تمثلت في مهن المقاولين ومدرسي الثانويات ومهن ثقافية وفنية . وكما جاء (Becksteael & Vinodrai , 2003) بثلاثة أصناف لصناعة المعرفة هي :

١. الوظائف المهنية : وهي الوظائف ذات الأجور النسبية العالية والأعداد الكبيرة على نحو خريجي الجامعة .
٢. الوظائف الفنية : وهي الوظائف ذات الأجور النسبية الأدنى ، ولكن ذات التمثيل ما بعد الدراسة الثانوية .
٣. الوظائف الإدارية : وهي الوظائف التي لها أجور نسبية عالية ، ولكن لها مستويات من التعلم بحدود الدراسة الثانوية أو ما بعدها . إلا أن (Zhao , Drew & Murray , 2000) قد اعتبروا الإداريين الذين يتصلون بمحلي الأنظمة والمبرمجين والذين يوفران الرأي الخبير هم مهنيون خارج إطار الاعتماد على العلم والتكنولوجيا إلى إطار اعتماد القدرات الفكرية وصفهم بصناعة معرفة .

إن الملاحظ على هذه الدراسات أشارتها إلى صناعة المعرفة مستندة إلى اختصاصهم المهني ، كالأطباء والمحامين والمبرمجين وأمناء المكتبات والمعلمين والعلماء . في حين أن البعض منها أشار إلى خصائصهم المميزة ، إذ أن هناك من يمكنهم تحليل وتركيب وتقييم المعلومات والاستفادة منها لحل المشاكل ذات المحتوى المتغير . بينما أشار لهم تصنيف آخر على أساس مهاراتهم وقابلياتهم ، وعلى سبيل المثال الأشخاص المتعلمين جداً (أو ذوي الشهادات المرموقة) ، والإبداعيين ، والذين لهم مهارات تمكنهم من التحرك في جميع الاتجاهات والأماكن التي تحتاج ذكاؤهم وموهبتهم وخدمتهم (Munk , 1998 : 17) ، ولعل التصنيف الثالث هو تصنيف ملائم للطبيعة المتغيرة لمكان العمل التي جاءت بها ثورة المعرفة ، كما افاد بذلك (Halal , 1998 : 11) .

وبغض النظر عن هذه التباينات ، فإن البحث يمكن له أن يتفق مع ما جاءت به دراسة (Sveiby , 1997 : 1 – 25) إذ أن جميع الدراسات التي صنفت صناعات المعرفة يمكن أن تندرج تحت هذا التصنيف الذي حدد الأصناف بأربع يمكن إيجازها بتصريف ، وكما يأتي :

١ . المهنيون — صناع المعرفة : وهم الذين يتمتعون بأقصى درجة من المعرفة وهم مهنيون مفعمون بالثقة بالنفس والمهارة وموجودون في كل مجالات الحياة من دون ان يحدد مجالاً بذاته .

٢ . المديرون : وهم ذوو صلاحيات معينة وموارد معينة وان ادوارهم مقيدة ضمن مؤشرات تحددها سلطة الأعلى ، وهم على عكس المهنيين ، إذ بينما يتعامل المهنيون مع الزبائن فقط بالاستفادة من كفاءتهم المهنية ، فان المديرين يراقبون الآخرين ويحفزونهم وينظمون عملهم ، وإذا كان المدراء يتمتعون بالعمل مع أنواع مختلفة من الناس ، فان المهنيين يتمتعون بالعمل مع المهنيين الآخرين . والمديرون رؤوساء وظيفيون لهم دور مهم في منظمات المعرفة ، ولهم دور قياسي ثانوي مضافاً الى دورهم المهني .

٣ . موظفو الدعم : وهم أشخاص مساعدين وعلى سبيل المثال ، حفظة الأرشيف ، السكرتارية ، موظفو الاستعلامات ، العاملون في مجلس الإدارة ، ولهم معرفة قليلة حول فلسفة عمل المنظمة مقارنة بالمهنيين . وهم يساعدون المهنيين والمديرين وليس لهم مؤهلات خاصة ، لتمنحهم مكانة في منظمة المعرفة ، وهم ذوو وجود ضروري لترابط العلاقة بين النسيج الكلي لمنظمة المعرفة والمحافظة على القانون والنظام .

ان موظفي الدعم مهما كانوا ماهرين في تحرير الرسائل واستخدام الحاسوب فإنهم لن يُقَيِّمُوا على نحو ملائم في منظمة المعرفة ، لان المعرفة الوحيدة التي تهم المنظمة والتي تؤخذ بالعد المعرفة الملائمة لفكرة العمل فقط .

٤ . القادة : يوجد هناك من يقول بان الأشخاص المبدعين لا يمكن قيادتهم ، اي ان من المستحيل إدارة المنظمات المؤلفة من الأشخاص الأنانيين على نحو لا يطاق والمفعمين بالثقة بالنفس والذين لا يعرفون معنى كلمة ولاء .

والقيادة هنا تتضمن مهمتين ، الأولى معرفة إلى اين يريد الشخص أن يذهب ؟ ، والثانية اقناع الآخرين بالتقدم صوب ذلك الشخص . فالمهمة الأولى تتطلب تحليل الاختيارات وقابلية بناء صورة واضحة للهدف المحدد بصيغة رؤية ، والمهمة الثانية تتطلب قابلية اتصالية نادرة وتقمص عاطفي وطاقه . ان القائد يتحول والمدير يتحفظ ، وفي منظمات المعرفة تتبثق رغبة القائد الجيد من رغبة تحسين حظ هؤلاء الذين يقودهم ، اي أن القيادة تتضمن التحرك وتوجيه مجاميع الناس باتجاهات مختلفة . والقادة في منظمة التعلم مهمون ، وهناك أكثر من قائد في اغلب الأحيان ومواصفاتهم تتمثل بـ :

أ . الاندفاع برغبة حقيقية للقيادة .

- ب . الرؤية الالهامية بشأن توجه المنظمة .
- ج . القدرة على تمييز الأشخاص من حيث الجهد الموجه نحو الرؤية .
- د . الالتزام العاطفي بصدد مهمته .
- هـ . التوجه صوب العمل الصحيح والمثمر .

ولعل دورهم الرئيس يكمن في اعطاء الخبراء حرية ابداعية ضمن هيكل عمل يبتكره القائد ، وان يكون ذو إلمام معرفي كافٍ حول المجالات التخصصية . والمنظمات المتعلمة التي لا تتقبل قيادتها بسبب نقص هذه المواصفات فإنها تفسح المجال لعنان القوة الداخلية وتوحد المنظمة نفسها تلقائياً مع هيكل السلطة ، اي يفرض الخبراء السيطرة فيها كونهم القوة المسيطرة على السلطة في المنظمة . وهذا ما يمكن ان يشار إليه بان رؤوس الأموال الفكرية هم أشخاص متحررون من تحكم السلطة . ان هذا التصنيف يمكن تمثيله بمصفوفة لأصناف صناعات المعرفة التي يمكن أن توضح من خلال الشكل (١) . إذ يقع صناعات المعرفة والقادة من حيث الأهمية في مستوى الإدارة العليا ، وهذا التصور يدعمه ما جاء به مفهوم (Sveiby , 1997 : 1 - 25) للقيادة التراديفية (Tandem Leadership) ، من خلال مثاله الذي وصف فيه عمل المخرج السينمائي او المسرحي بأنه يدير الجانب الفني ، في حين يدير المنتج الجانب الإداري ، وهو نظام يعزز الإبداع في المنظمة . ولذا فان تأثيرهم متساوٍ في السلطة ، إذ ان الباحث أشار إلى ان صناعات المعرفة يستمدون سلطتهم من خبرتهم ومعرفتهم ، كما إنهم يفرضون السيطرة على قادة المنظمة . ولذلك فان الاستثمار فيهم لا يقل أهمية عن أهمية القادة في المنظمة ، وهم ذو كثافة معرفية عالية يعتمدون في المنظمات التي يغلب على أعمالها طابع المعرفة وليس العلم والتقانة .

أما المديرون فيقعون في اعلى الربع الأسفل الأيمن الموازي لموظفي الدعم الذي يحتل الربع الأسفل الأيسر المقابل وان ملاك الدعم ذو معرفة ذات كثافة واطئة شأنها حجم السلطة الواطئ ، ولا يشترط بالمدراء ان يكونوا ذو معرفة ذات كثافة عالية ، فهم ذو كثافة معرفية متوسطة ، كما هو شان المستوى الذين يقعون فيه من حيث المستوى الإداري فانهم يقعون في المحور الوسطي للمصفوفة ، وهذا مخالف لدورهم في المنظمات التقليدية . الشكل (١) يمثل هيكلًا يبتكر فيه القائد حرية ابداعية واسعة لصناعة المعرفة ، وهو منهج لم تألفه المنظمات التقليدية التي يديرها مديرون وليس قادة .

وفي إطار هذا الإيضاح لأصناف صناعات المعرفة ، تتجسد صورة منظمة التعلم بمكوناتها الأربع والتي تستلزم إستراتيجيات إدارة موارد بشرية ، تركز أساساً

على من يسيطرون على عقل المنظمة ويغذون ذاكرتها ، والذين يوصفون من جهة أخرى بأنهم مولدون للمعرفة ، وان انتشارهم في المنظمة يعني انتشاراً لمناطق المعرفة على خارطة المعرفة ، وهؤلاء يستلزمون استثماراً مكثفاً يمتص جزءاً مهماً من التمويل اللازم لجذبهم واستقطابهم وهم يشكلون اغلب توليفة محافظ المنظمات قائدة المعرفة ، من دون سواهم من الأصناف الأخرى وعلى سبيل المثال المديرون وموظفو الدعم والذين هم بحاجة متوسطة او قليلة من المعرفة ، التي قد لا تستدعي الضرورة شرائها من خارج المنظمة ، بقدر ما يمكن توليدها من خلال عملية التعلم التنظيمي ضمن المنظمة .

٣ . طبيعة عمل صناع المعرفة

بهدف الانتقال من مفهوم وأصناف صناع المعرفة إلى طبيعة عملهم ، فانه لا بد من معرفة ان الاسهامة الكبرى لصناع المعرفة في القرن الحادي والعشرين هي أنها قد ضاعفت الإنتاجية اليدوية^٣ بمقدار (٥٠) ضعفاً ، وان هذا يترك تساؤلاً ، عما سبب هذا الفرق الهائل في الوقت الذي لم يتجاوز فيه مفهوم الإنتاجية (٥٠) سنه^٤ كما ذكر الباحث . ولعل علماء الاقتصاد عندما كانوا يحسبون إنتاجية العمل كانوا يتفقون على مفهوم موحد للإنتاجية ، فلا يعدون ان هناك فروقاً هائلة بين العاملين ، إذ ان الإنتاجية واحدة سواءً بين العمال النشيطين او الكسالى ، وان الإنتاجية هي عامل خارجي وليس جزءاً من المعادلة في النظرية الاقتصادية ، حتى إذا ما جاء (Taylor) بدأت إنتاجية العامل اليدوي بنهوض لا مثيل له (94 – 79 : Drucker , 1999) إذ زادت الإنتاجية بمعدل (٣%) سنوياً ، وهذا هو السر في مضاعفتها إلى (٥٠) ضعفاً منذ زمن (Taylor) كما أشار الباحث لذلك .

الشكل (١) مصفوفة صناع المعرفة وهرم السلطة

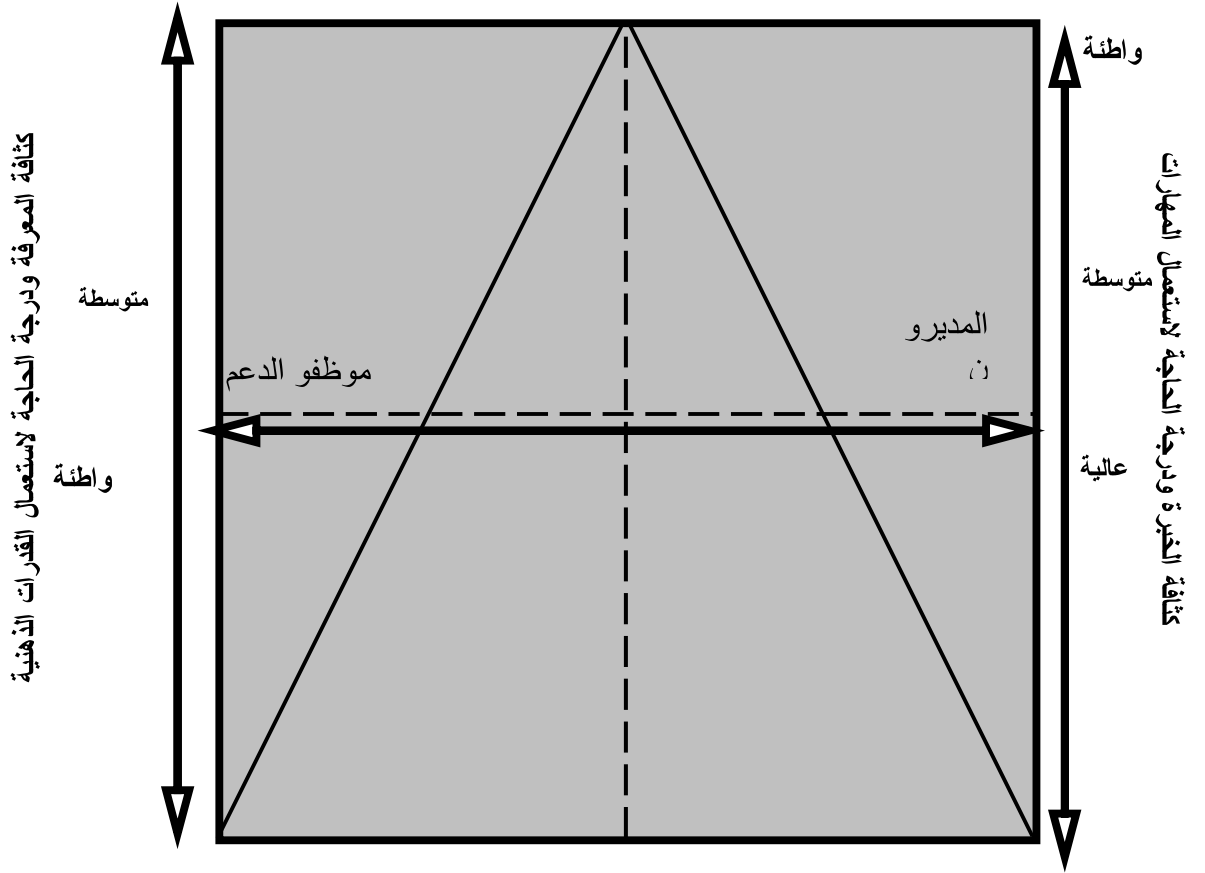


³ لمزيد من الإطلاع يراجع : Peter F. Drucker , (1999) , Knowledge – Worker Productivity :

The Biggest Challenge . California Management Review . Vol : 41 – No : 2 P :79 – 94 .

⁴ استخدمت كلمة الإنتاجية لأول مرة من قبل كوسناي (Quesnay) في عام ١٨٧٦ ، وكان استخدامها يختلط بمفاهيم الإنتاج والقدرة على الإنتاج حتى العقود الأولى من القرن العشرين ليتبلور مفهوم الإنتاجية بالشكل الذي نستخدمه الآن ، وفي عام (١٩٥٠) قدمت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCED) . تعريفاً رسمياً للإنتاجية ، بأنها ناتج قسمة المخرجات على واحد من عوامل الإنتاج بوصفه تعريف للإنتاجية الجزئية ، وبقسمة المخرجات على جميع المدخلات من عوامل الإنتاج بوصفه مفهوم للإنتاجية الكلية (نجمة ، ٢٠٠٥ : 383) .

المحور الإداري — المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي



إن طبيعة عمل صانع المعرفة هي مختلفة عن طبيعة العمل اليدوي ، فإذا كانت المهارة بشيء قليل من المعرفة التكميلية هي كل ما يحتاجه العامل اليدوي ، فإن الأمر مختلف لصانع المعرفة ، إذ لازال التحدي الأكبر لصانع المعرفة هو جعلهم منتجين أكثر ، ومثلما بدأت إنتاجية العامل اليدوي بعد افكار (Taylor,1911) تسير بشكل تدريجي ، فإن تقدم عمل صانع المعرفة يأخذ نفس المسار في دورة الحياة ، فلو استبدلنا القرن الحالي بالقرن الذي سبقه ، واعتبرنا مجيء تايلور نقطة الشروع للعامل اليدوي ، فإن عصر المعلومات الذي جاء في حقبة السبعينيات من القرن العشرين ، يشكل نقطة الشروع لصانع المعرفة ، إذ إن هذا العصر دق الركيزة الأولى لعصر المعرفة حتى تبدأ دورة حياة جديدة . فلأزال حجم قوة العمل الأمريكية من صناع المعرفة على سبيل المثال حتى مطلع تسعينيات القرن الماضي هو خمس

قوة العمل ليصبح اليوم ثلث هذه القوة (414 : 2004 , Awad & Ghaziri) . وهذا يعني ان الضرورة لا تقتضي ان تكون جميع قوة العمل هم من صناع المعرفة ، وكما سيرد ايضاحه لاحقاً ، وعامة فقد حدد (94 – 79 : 1999 , Drucker) ان طبيعة عمل صانع المعرفة التي خلفت هذا الارتفاع الهائل في حجم الإنتاجية يقف وراءها مجموعة من العوامل يمكن إيجازها بتصرف كما يأتي :

- أ. تتطلب معرفة إنتاجية صانع المعرفة ان يطرح السؤال الآتي : ما هي مهمة صانع المعرفة ؟
- ب. تتطلب مسؤولية صانع المعرفة عن ذاته ، فهو مدير نفسه وهو متمسك بهذا باستقلالية ، لذا فإنه ممكن (Empowered) بشكل راق وقد يكون اذكى من مديره فيما يريد ، وهو أكثر معرفة في مجال عمله منه ، وهذا ما جعل (194 – 175 : 1998 , Glazer) يرى أن صانع المعرفة ليسوا بحاجة إلى من يديرهم ، وانما هم يديرون انفسهم بانفسهم . ولا ينبغي حصر هذا الفهم في أولئك الذين يمتلكون شهادات عالية أو معرفة رفيعة المستوى يغلب عليها الوصف الأكاديمي ، بوصف المنظمة لابد ان تضع مصيرها بأيدي من يمتلكون مثل هكذا مواصفات ، والا لا ينبغي التمكين لغيرهم ، فالباعة الذين يستخدمون العربات التي تجرها الخيول يتصرفون بشكل مستقل ، وهم مسؤولون مسؤولية ذاتية عن قراراتهم وكما أشار (Awad & Ghaziri) (415 : 2004) إذ انهم لا يبيعون العربات وانما يبيعون حلول تحويل قدرة الحصان ومعرفتهم بزبائنهم وبأي الطرق هي الأقصر والأفضل .
- ت. الإبداع المستمر يشكل جزءاً من عمل ومهمة ومسؤولية صانع المعرفة ، فهو متذمر من الرتابة والتكرار ، وهو محب للتحدي في مهنته .
- ث. يتطلب عمل صانع المعرفة التعليم المستمر ، ويراد به هنا ان يكون التعلم التنظيمي بقدر مساوٍ إلى التعليم ، والذي يشير إلى الحصول على المعرفة النظرية حول المهمة وعلى سبيل المثال الدراسة في الجامعة أو المدرسة أو برنامج التطوير .
- ج. إن إنتاجية صانع المعرفة هي ليست مسألة كمية مخرجات ، فلا يمكن التفريط بالجودة إطلاقاً .
- ح. إن يعامل صانع المعرفة بوصفه موجود استثماري لا كلفوي ، كونه راس مال فكري .

خ. ويلاحظ ان جميع التقاط الواردة أنفا باستثناء النقطة الأخيرة ، تتطلب من صانع المعرفة تفضيل العمل في المنظمة على الفرص الأخرى ، وهو عكس ما يواجهه العامل اليدوي .

المحور الثاني : الدور الإستراتيجي لصناع المعرفة في صياغة إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية

ان المديرين عامة ومديري إدارة الموارد البشرية منهم خاصة ، يحاولون الوصول إلى حالة من التطابق بين متطلبات المنظمة من العاملين ذوي المعرفة والخبرة اللازمة لها وطبيعة المهام والأهداف التشغيلية ، وحالة التطابق هذه وان تبدو غير ممكنة بنسبة كاملة ، إلا ان هذه الرغبة تراود قادة المنظمات التي تعتمد المعرفة ، كونها تؤكد استقرار العاملين واستمرارهم في الوظيفة . وقد طورت مجموعة علماء النفس في جامعة منسوتا (Minnesota University) نموذج تعديل العمل ، والذي أشار إليه (Weiss , 1968) بكونه نموذج يركز على مفهوم المطابقة (Correspondence) أو التوافق بين الشخص وبيئة العمل ، إذ ينظر النموذج إلى الإنجاز والمحافظة على المطابقة مع بيئة العمل على انهما حوافز تخص سلوك العمل الإنساني ، وهنا أشار (Awad & Ghaziri) (421 : 2004) إلى ان المطابقة تبدأ عندما يجلب الشخص معه مهارات معينة تمكنه من الاستجابة لمتطلبات بيئة الوظيفة .

ومن ناحية أخرى تزود بيئة العمل بالمكافآت مثل (أنواع الدعم والأجور والموقع الاجتماعي والعلاقات الشخصية ، وهلم جرا) بوصفها استجابة لمتطلبات الشخص ، وعندما تكون المتطلبات بعدها الأدنى لبيئة العمل والشخص متوافرة ، يكون كل من المنظمة والشخص متوافقين لمتطلبات العمل بصورة متبادلة ، على أن المطابقة بعدها الأدنى توافر للشخص حدود البقاء الدنيا في الوظيفة .

ومنظمات الأعمال بشكل تقليدي عندما تستقطب العاملين الجدد وتنتقي حاجتها بناءً على مواصفات تحليل الوظيفة وتصميمها ، فهي تجري لهم عملية التوظيف ثم الاحتواء ضمن سياسة المعيارية الاجتماعية التنظيمية (Organizational Socialization Normalization) . ولا بد لهم من ان يأخذوا دورهم في الحياة التنظيمية بعد برامج تدريب وتطوير ، وفي إطار منظمة التعلم ، فان المفاهيم اليوم ترى غير ذلك ، فالمنظمات هي التي تتعلم من الأشخاص ، وهم عندما يأتون فإنما تأتي معهم خبرات ومعارف وأفاق جديدة لا بد لها ان تندمج مع قاعدة المعرفة للمنظمة لتشكل تعلمًا تنظيميًا .

لم يعد دور التدريب كما هو في منظمة التعلم ، ففي هذه المنظمات يصبح الالتزام بالتعلم في العمل هو بيان للتعلم ، وتأكيداً على نوع المجتمع الذي يريد الأشخاص العيش فيه ، بقدر ما هو حاجة اقتصادية ملحة ، انه يشير ضمناً إلى تفضيل المجتمع الأكثر شمولية (Stern & Sommerlad , 1999 : 77) . كما أشار (Edgar , 2002 : 44) إلى ان احد اكبر تحديات الأعمال هو ايجاد بعض النماذج عن كيفية إمكانية تعلم كل المنظمة ، وهكذا إذا كانت المنظمات التقليدية تستعمل مفردات شائعة مثل (كلفة التدريب والمهارة والكفاءة) فان منظمة التعلم تعني بتلك المفردات (كلفة الاستثمار والمعرفة والفاعلية) . كما ان التدريب في المنظمات التقليدية يعبر عن وجهة نظر قصيرة الأمد في الوقت الذي يعبر فيه التعلم التنظيمي عن وجهة نظر إستراتيجية طويلة^٥ .

وفي إطار الدور الإستراتيجي لصناع المعرفة ، فان المنظور الفكري الجديد لتطوير الموارد البشرية في إطار اقتصاد المعرفة ، يأتي اليوم بمفهوم جديد لسوق العمل (Labor Market) ، فلم تعد المنظمات المتعلمة تعتمد كثيراً على اسواق العمل التقليدية ، بقدر ما يشكل وجود إدارة الموارد البشرية آلية محفزه لتقديم إستراتيجيات تهدف إلى تكوين العاملين والاحتفاظ بهم ومكافأتهم ، إذ ان الفلسفة الجديدة لهذه الإستراتيجيات تعني ، ان الاستثمار في تعلم العاملين هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي اساس ، ترتكز عليه المنظمة في بناء مواردها البشرية (John & Jeffery : 2003 , 316 – 314 ، وذلك يعني ان هذه الإستراتيجيات تهدف إلى رفع المهارات بشكل متطور يقلل من اعتماد المنظمة على المصادر الخارجية للمهارات .

لقد أشار (Lawler & Mohrman , 2000) الى ان دور إستراتيجيات إدارة المورد البشري هو اكبر من دور إداري ، لذا فان السنوات الأخيرة تجاوزت فيه إدارة الموارد البشرية المفهوم المحدود للتدريب والتطوير ، كما هو شأنها في تبني سوق العمل الداخلي في اختيار الموارد البشرية ، إذ ان المنظمات اتخذت وجهة نظر موجهة تشمل فكرة التعلم على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي ، بوصفها مصدراً حاسماً للميزة التنافسية . فكان الانتقال خارج أقسام التدريب إلى كل جانب في الحياة التنظيمية ، بينما راحت منظمات متعلمة اخرى تدعى الكثير حول التحرر من

⁵ يذكر ذلك بالمثل الصيني (بانك إذا نظرت لسنة ستحصل رزاً ، وإذا نظرت لعشرين سنة ستجني اشجاراً ، وإذا نظر لقرون ستؤهل اشخاصاً) .

قيود الإستراتيجيات التقليدية للموارد البشرية ، منجذبة إلى فكرة منظمة التعلم من خلال ايجاد طرائق لدمج العمل بالتعلم ، حتى لا تكاد تميز بين أداء العاملين بأنه تعلم أم أداء لمهامهم التنظيمية .

وقد كان لإسهام تقدم التقنيات وعولمة الأسواق وتوقعات الزبائن والمنافسة دوراً في تكوين مفهوم العمل ذي الأداء المتميز (High Performance Work) الذي اسهم في مؤداه إلى توليد منتج المعرفة⁶ ، وذلك بشكل منتج أو حزمة ذات قيمة عالية مضافة للزبائن ، والثقة والالتزام من العاملين المتحمسين (منظمة العمل الدولية ، ٢٠٠٠ : ١) .

ان دور إستراتيجيات الموارد البشرية اليوم بات مختلفاً تماماً عما هو سائد في المنظمة التقليدية ، إذ انه في منظمة التعلم اصبح فيها تأكيداً متزايداً على النظر إلى ان هذه الإستراتيجيات تكشف عن تعلم المنظمة الجماعي (Prahalad & Hamel , 82 : 1990) ، ذي الأفاق المتعددة ، فلا يوجد هناك طريقاً متميزاً واحداً هو الأفضل لأداء المهمة ، بل راحت المنظمات تعمل على رفع القدرات التكيفية لدى الأشخاص ، والتي تنشأ من التعامل ما بين الشخص والمكونات التي تنتج التعلم الفعال للعاملين سواء أكان ذلك بالأساليب الرسمية أو غير الرسمية (Mabey , 27 : 2000 , et al . , فقد أوضح (Felstead & Ashton , 235 : 1995) مشبهاً استثمار المنظمة في مهارات العاملين على انه (اختبار ورق عباد الشمس) للتغيير في الطريقة التي تجري بها ادارتهم ، كما أفاد (Cooke , 5 : 2000) بان إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية عندما تكون ذات طابع إيجابي ، فأنها تمتلك دوراً حيويّاً في دمج الممارسات لخلق سوق عمل داخلي توليدي راقى ، مرتبط بروابط مع هيكل المنظمة وثقافتها ، إذ تسمح المهارات العالية المستوى والتميز العالي في أداء العمل بلا مركزية في اتخاذ القرار بالنسبة لأولئك الأشخاص الأقرب إلى الزبائن ، وهنا ربط (11) : Stern & Sommerlad , 1999 الأمر بأهمية التعلم التنظيمي في الفرق المدارة ذاتياً ، إذ يستطيع أعضاؤها تحديد احتياجاتهم التعليمية . والمنظمة المتعلمة بهذا الوصف ستجري تدقيقاً في اختيار العاملين الخارجيين ، على وفق قابلياتهم على التعلم ، بقدر ما يشكل خزينهم المهاري الحالي ضرورة لاغنى عنها (Bratton & Gold : 318 : 2003 كما أشار الباحثان إلى انه عند اختيار هؤلاء العاملين ، فإنهم

⁶ منتج المعرفة متشابه في خصائصه للمنتج المعلوماتي فهو غير ملموس ، قابل للاستنساخ ، غير قابل للاستهلاك ، قابل للنقل ، قابل للمعالجة ، بتصرف عن (Alter , 2002 : 231 – 232) .

يصبحون جديرين بالاستثمار ، على الرغم من ان شكل هذا الاستثمار قد يكون أكثر دقة من مجرد امتلاك ميزانية تدريب ضخمة ، اي ان التعلم سيكون مغروساً في ممارسة مكان العمل بوصفة عملية مستمرة .

المحور الثالث : المرتكزات الفكرية المعاصرة لصياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إطار اقتصاد المعرفة

يتضمن هذا المحور ثلاثة مرتكزات انطلقت انطلاقاً إستراتيجية ، مركزه قدر تعلق الأمر بالحاجة إلى الفكر الإستراتيجي في تشكيل الأساس الفكري الذي استند إليه البحث ، في صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية ، وكما يأتي :

١ . المرتكز الفكري الأول : فلسفة صياغة الإستراتيجية

بعد ان كان كل شيء يبدأ وينتهي من خارج المنظمة ، وأصبح اليوم كل شيء يبدأ وينتهي من داخلها على حد وصف (Magalhaes , 1996 : 27) ، فان في هذا إشارة إلى أن المنظمات قد سارت رداً من الزمن وكما أشار إليه (Drucker) ، عندما قال " كفى النظر إلى داخل المنظمة حيث الكلفة ، وان على المنظمة النظر إلى خارجها حيث الزبون موطن الربح " (باور ، ١٩٩٧ : ٩٠ - ٩١) ، وبعد ان بالغت المنظمات في ملاحقة طلبات الزبون ، فان المنطق العلمي والواقعي اليوم جاء بإشارة أكثر وضوحاً ، إلى ان التركيز لابد ان يستهدف الزبون الداخلي أولاً ، بوصفه منطلق لرضا زبون خارجي ، وهذا ما يشير إلى قدرات المنظمة الداخلية المتمثلة بالقدرات الفكرية والمعرفية للعاملين ، والتي تعد مورداً إستراتيجياً تنافسياً قيماً لا تقوى المنافسة على إجهاضه . ولعل في ذلك دلالات قوية وعميقة تعكس دور رأس المال الفكري عامة والبشري منه خاصة ، وتقدمه في الأهمية على رؤوس الأموال المادية الأخرى ، مما دعا مجلة (The Economist , 2001 : 8) أن تشير إلى ان صناع المعرفة اليوم هم الرأسماليون الجدد الذين يمتلكون اأغلى واثمن عوامل الثروة في الألفية الثالثة .

إن هذا التطور الخطير قلب المعادلة ، وجعلها تبحث عن الرقم المفقود فيها ، والذي يعيد إليها التوازن بعيداً عن السعي وراء رؤية مواطن قوة المنظمة وضعفها ، أو تحديد مكامن فرصها وتهديداتها ، وهو دأب تجاوزته التطورات الفكرية الحديثة في الفكر الإستراتيجي وعلى يد كبار منظريه ، فهذا (Mintzberg) (16 : 1990) ينصح بعدم جعل الأولوية للمدير اليوم تتمثل في المسح البيئي فقط ، مقللاً من حالة الوصف التقليدي التي سادت لمدة طويلة في الفكر الإستراتيجي ، فإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي التقليدية (ان صح الوصف) هي عملية مدروسة وذات غرض ، أشار إليها الباحث أعلاه تحت تسمية "مدرسة التصميم" (Design)

School للعمل الإستراتيجي ، والخصائص الأساسية لهذه المدرسة هي ان تصف المواقف الخارجية والداخلية للمنظمة ، بهدف كشف الفرص والتهديدات ، ومواطن القوة والضعف ، والإعلان عن غرض يضم رؤية صانعي الإستراتيجية ، وهي رؤية تسد الفجوة بين ادراكات الواقع الحالي والرغبات للمستقبل . وهذا ما يجعل تطوير الموارد البشرية (Human Resources Development) خاصية للإستراتيجية تعتمد على قابلية كبار المديرين ، وعلى الإحساس بالتوجهات والعلاقات البيئية المهمة ، وهو توجه يشار إليه (اعلی - ادنی) (UP - Down) .

أشار (Mintzberg , 1987 : 68) في مثال نفتبس منه النص الآتي (يزور احد الباعة زبوناً ما ، إذ ان المنتج ليس مناسباً تماماً كما يريد الزبون ، ويعمل البائع والزبون على تبادل الرأي للقيام ببعض التعديلات ، ويعود البائع إلى الشركة ويقوم بالتعديلات ، وبعد دورتين أو ثلاث ، توصلوا أخيراً إلى المنتج المناسب ، وظهر في النهاية منتج جديد لسوق جديد ، وقد غيرت الشركة المسار الإستراتيجي لها) .

ويلاحظ على هذا المثال الذي يعكس تفاعل موظفي عمليات الإنتاج والزبائن الداخليين والخارجيين ، إذ راقبوا من خلاله المواقف الناشئة واستجابوا وتعلموا منها وهذا الاتجاه هو اتجاه الإستراتيجية (ادنی - اعلی) (Down - UP) ، وفي هذا الصدد أشار (Bratton & Gold : 2003 : 320) ، انه إذ كان بإمكان تدفق المعلومات من الزبون لخلق المعرفة ، فانه يمكن إعادة صياغة الإستراتيجيات وتشكيلها عن طريق مثل هذه التفاعلات ، ليس بالارتجال او المصادفة ، وانما كذلك بشكل مدروس ، إذ تتطلب العملية التوفيق بين التعلم الطارئ والسيطرة المدروسة ، ولا يمكن اعتماد منطق (مدرسة التصميم للعمل الإستراتيجي) الذي ينظر من خلاله الإستراتيجيون فقط بمنظور مصطلحات التخطيط المدروس ، وألا فإنهم لا يتعرضون إلى خطر عدم ادراك مثل هذه الإستراتيجيات فقط ، ولكنهم أيضاً يفقدون التعلم الذي يمكن ان ينشأ من موظفيهم .

على أساس هذه الفلسفة إن الإطار الفكري لصياغة الإستراتيجية يتطلب دمج تخطيط الموارد البشرية في الإستراتيجية ، وهذا يتطلب تطوير فريق الإدارة العليا ، وذلك لتصبح المعضلة المطلوب حلها بين السيطرة من خلال التخطيط والتعلم الطارئ شكلاً مقبولاً لتفكيرهم ، وقد أشار (Grundy , 1994 : 22) ان ذلك يجعل من المديرين متعلمين إستراتيجيين قادرين على تقدير تعقيد القضايا الأساسية مع الزبائن والمجهزين المنافسين ، ووضع هذه المناقشات في محيط اوسع والاستفادة منها في التعلم المكتسب ، فضلاً عن انه منطق شفاف ومشارك في اتخاذ القرار .

٢ . المرتكز الفكري الثاني : دور المعرفة في صياغة الإستراتيجية

لعل اغلب مفاهيم الإدارة التقليدية قد تراجعت إزاء بزوغ الفكر الإستراتيجي ، ونشأت مفاهيم جديدة استعملت في منظمات الأعمال ، وقد كانت مفاهيم الإنتاجية والجودة هي أكثر المفاهيم تداولاً ، حتى ان القرن العشرين وصف بقرن الإنتاجية على حد وصف خبير الجودة الأمريكي جوران (4 : 1993 , Joran) . ولكن العالم اليوم يقع تحت تأثير فهم جديد للإنتاجية ، كما وصفه (94 - 79 : 1999 , Drucker) إذ تنسحب مفاهيم إنتاجية العمل اليدوي ، وكذلك العمل الآلي ، لتتقدم زيادة إنتاجية عمل المعرفة ، والتي وصفها الكاتب بأنها الإسهامة الأهم للإدارة في القرن الحادي والعشرين ، والتي تتغير في ضوءها كثير من المفاهيم ومنها مفهوم دور العاملين في صنع الإستراتيجية لا بل حتى مفهوم الإستراتيجية ذاته .

أشار (69 : 1987 , Mintzberg) في هذا الصدد إلى انه ليس من المهم ان تمتلك المنظمة إستراتيجية ، بل ان الأهم من ذلك ان يمتلك العاملون تفكيراً إستراتيجياً ، ولا يمكن قطعاً ان تبني المنظمة تفكيراً إستراتيجياً لدى عامليها من دون انتهاز فلسفة التعلم الإستراتيجي ، وقد حدد (144 : 2003 , Mintzberg) في وقت لاحق من هذه الفكرة ، مفهوم الإستراتيجية الذي تحتاجه المنظمات والذي في ضوءه يبرز دور العاملين في بناء إستراتيجية المنظمة الشاملة ، وليس إستراتيجية الموارد البشرية فقط ، وذلك من خلال تشبيهه أن كل إستراتيجية تمشي بقدمين ، الأول مدروس (Deliberate) ويتمثل بالتعلم ، والثاني انبثاقي أو الطارئ (Emergent) ويتمثل في صنع الإستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة المنظمة على الاستجابة للبيئة .

وبهذا فقد وُضِعَ التعلم موضعاً حاسماً في رسم الإستراتيجية الانبثاقية لأية منظمة ، وبذلك أصبحت النظرة القائلة بان الإستراتيجية هي نمط من الأنشطة القائمة على الخطة الإستراتيجية ، يمثل رؤية تقليدية للإستراتيجية التي تعتمد على الاستقرار ، والتي تصلح للبيئة المستقرة ، ولكنها غير ملائمة للبيئة المتغيرة (31 : 2000 , Clarke) . لذا جاء من باب مغاير مفهوم (8-9 : 2002 , Garrey & Williamson) للإستراتيجية ، على انها النشاط الأكثر وعياً بالقدرات الجوهرية (Core Competences) داخل المنظمة ، وبالمنافسة والسوق خارجها . ولذا فان المنظمات التي تكتسب رؤية إستراتيجية حول

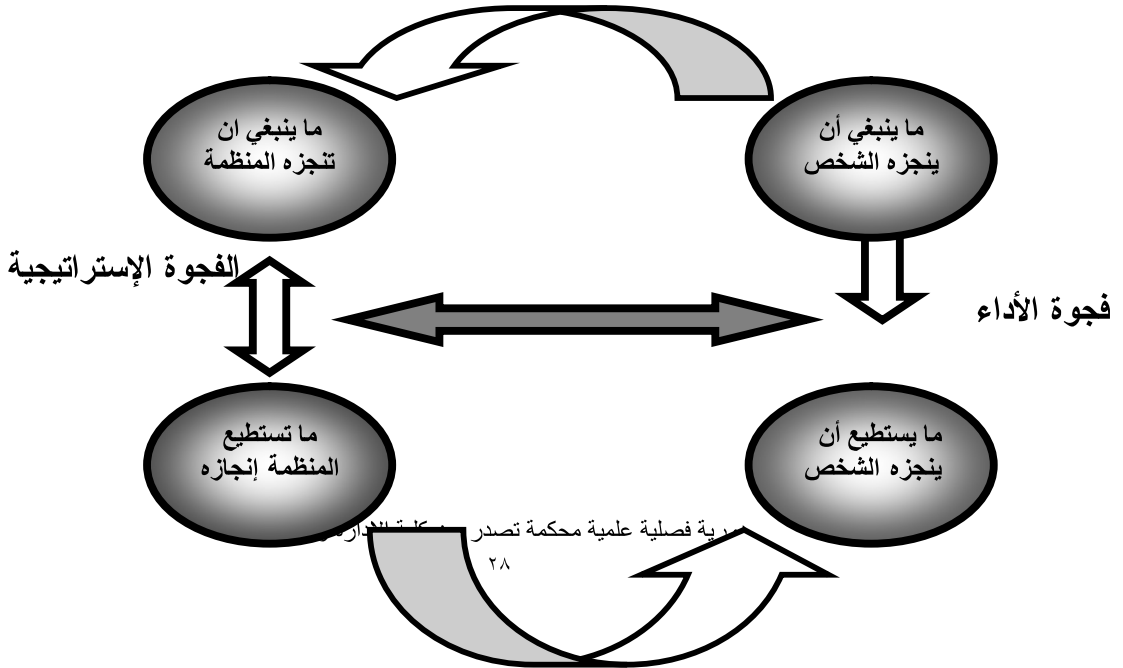
المحور الإداري — المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي

مستقبلها أو تبحث في متطلبات معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المنظمات الناجحة ، وهذا يعد من المفاهيم الحديثة المواكبة لعمل منظمات التعلم .
حدد (5 : 2003) Mintzberg سمات الإستراتيجيين في إطار صياغة الإستراتيجية باثنين ، هما :

- أ. السبق المعرفي للنشاط الإستراتيجي ، أي لابد للإستراتيجيين وهم يصوغون الإستراتيجية من امتلاك كافٍ للمعرفة .
- ب. إن المعرفة موضوع بات يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق الميزة المستدامة .

إن لابد ان يستند مفهوم صياغة الإستراتيجية في إطار اقتصاد المعرفة إلى تفكير يستند إلى المعرفة ، إذ لم تعد الإستراتيجيات تصاغ بهدف تحقيق ميزة على المنافسين من خلال اعتماد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ومقابلتها بالفرص والتهديدات ، وهو منطق يهتم بردم فجوة الأداء وكما يعكسه الشكل (٢) فحسب ، بل جاءت بمفهوم التلاؤم مع التهديدات وعلى سبيل المثال إستراتيجيات التشارك بدلاً من التنافس وذلك من خلال التحالفات الإستراتيجية والاندماجات والمشروعات المشتركة كما أفاد بذلك (1 – 23 : 1995) Buttan ، وان ما يقف خلف نجاح هذه التحالفات والاندماجات هو المشاركة في المعرفة ، إذ تشترك إمكانات الأطراف المتحالفة في إنتاج معرفة جديدة ، وهذا اتجاه إستراتيجي ملائم للمنظمات المستندة إلى الموارد لم تالفه عملية إعادة صياغة الإستراتيجيات التي تنظر للصياغة من خلال فلسفة (مدرسة التصميم) .

الشكل (٢) العلاقة بين فجوة الأداء والفجوة الإستراتيجية



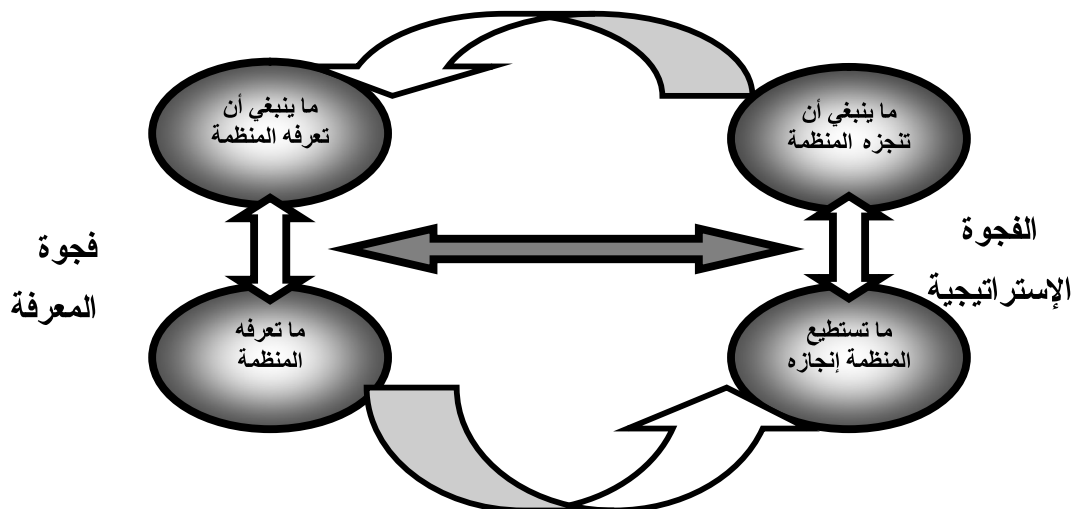
المصدر : من إعداد الباحثين

وبذلك لا تكتفي المنظمة بمدخل "إدارة المعرفة" (Knowledge Management) بوصفه مدخل حديث اليوم بل تجاوزته إلى "المشاركة بالمعرفة" (Knowledge Sharing) ، إذ تنعكس المشاركة بصفة تفكير إستراتيجي يعكس إطار المعرفة ، أو بصفة ميزة تنافسية تعكس مضمون المعرفة . ولعل مدى ارتكاز الفهم الجديد لصياغة الإستراتيجية واعتمادها على المعرفة قد جاء به (78 : 2000 , Liker) بإيجاز يضمن السمة الإستراتيجية للمعرفة من خلال الأبعاد الآتية :

- أ. ما هو إستراتيجي يعني ميزة تنافسية ، فعندما تكون منتجات المنظمة رخيصة فهذا يعني ميزة كلفة ، او عندما تلبي هذه المنتجات رغبات الزبائن بشكل متميز عن الغير ، فهي ميزة تمايز عن المنافسين . وقد أدت المعرفة دوراً كبير في ان تكون الكلفة الحدية لمنتج المعرفة مقاربة للصفر ، كما ان المعرفة الجديدة اضفت التميز الإبداعي على المنتج .
- ب. ما هو إستراتيجي يعني ابتكاري ، وذلك عندما تجسد المنظمة معرفتها الجديدة في منتج جديد لم يستخدمه المنافسون .
- ت. ما هو إستراتيجي يعني متفرد ، ان تتقدم المنظمة بمنتج فريد وان لم يكن بالضرورة جديداً ، إذ لا احد من المنافسين يطرح هكذا منتج في الأسواق .
- ث. ما هو إستراتيجي ، هو القدرة الجوهرية على جذب الزبائن عندما تقدم المنظمة منتجا يدفع الزبون سعره من دون تردد وتصبح لديه دوافع تعاملية مع المنظمة .
- ج. ما هو إستراتيجي ، هو الربح ، اي المنتج المربح ، او الجزء المربح من السوق .
- ح. ولعل ان تحظى منظمة ما اليوم بجميع مزايا النقاط السابقة يعد من الأمور الصعبة جداً ، ما لم تتقاسم المعرفة مع نظرائها او منافسيها

المحور الإداري — المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل المعرفي

في إطار فلسفة المشاركة بالمعرفة بدلا من إدارة المعرفة ، وعلى الصعيدين الداخلي او الخارجي . فلم تعد الفجوة اليوم فجوة أداء بقدر ما يعبر عنها (Zack , 1999 : 125) بانها فجوة معرفة وكما في الشكل (3) الذي يوضح ان ما تعرفه المنظمة يعني الشكل (3) العلاقة بين الفجوة الإستراتيجية وفجوة المعرفة



Source : Zack M .H ., (1999) : Developing A Knowledge Strategy , *California Management Review* , Vol . 41 , No . 3 Spring .

ما تستطيع إنجازه وعلى وفق معرفتها الحالية والتي تعكس مشكلات أدائية ، أما ما ينبغي أن تعرفه المنظمة فانه يقود إلى حل مشكلاتها الإستراتيجية ، وفي هذا السياق يتضح لنا قطعاً أن المعرفة هي المكون الأكثر أهمية سواء فيما تسببه من ابتكار بصيغة معرفة جديدة ، أو من خلال مصادر معرفتها الخارجية المتمثلة بالزبون وذلك باعتماد تغذية راجعة أسرع وأفضل من المنافسين .
٣ . المرتكز الفكري الثالث : دور الموارد البشرية بوصفها عامل جوهري لانبثاق الإستراتيجية

يعد إطلاق مفهوم الاصطفاف الإستراتيجي^٧ (Strategic Alinment) للتعبير عن التطور الإستراتيجي الذي وصلت إليه إستراتيجية الموارد البشرية تقدماً

⁷ يقصد بالاصطفاف الإستراتيجي ان المنظمة تصوغ إستراتيجية موارد بشرية تدعم إستراتيجية الأعمال .

كبيراً في مسيرة إدارة الموارد البشرية ، وكما أفاد بذلك كثيرون أمثال (Butler , 1994 ; Noe , Hollenbeck , Gerhard & Wright , 1988) ; (Gomez ; 1988) ; (Hall , 1998 : 26) ; (Balking & Cardy , 1998) وقد يَعدُّ باحثون كثيرون هذا التطور ، هو آخر ما نال فكر إدارة الموارد البشرية من تطور اثر ظهور الفكر الإستراتيجي . وكما انه يمثل احد مكاسبها بعد ان كانت تعاني من تجاهل الدور والتابعة شأنها شأن إدارة المعرفة في جيلها الأول ، قياساً بإستراتيجيات الأعمال الأخرى ، فكما كانت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تابعاً (مصطفاً) لإستراتيجية الأعمال الكلية وان عملها يتقيد بقيودها ، فان إدارة المعرفة كذلك كان ينظر إليها على أساس تدرج هرمي ، وقد أفاد (Mcelory , 2003 : 84) بان العكس هو الصحيح ، إذ أشار إلى انه من الأخطاء القاتلة للجيل الأول لإدارة المعرفة على سبيل المثال ، هو تقاسم الدور مع تكنولوجيا المعلومات ، وهذا ما يتمثل في الاساس الهرمي في التنظيم ، ولان الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا ، فان إدارة المعرفة تكون خاضعة لها ، كذلك الحال في تابعة إستراتيجية الموارد البشرية لإستراتيجية الأعمال .

كما أشار الباحث إلى فقرة ثانية حدد فيها خطأ منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول ، إذ تبدأ من خطوة تحديد إستراتيجية الأعمال الحالية للمنظمة ، لتستنتج منها مهام إدارة المعرفة في تحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة ، كذلك الحال مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عندما تصاغ مهماتها في ضوء إستراتيجية الأعمال للشركة . وقد يثارُ تساؤلاً عن سبب هذا الخلط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة ومدى تأثيرهما أو تابعيتهما إلى إستراتيجية الأعمال ، إلا أن الواقع العلمي يشير إلى أن الإستراتيجية هي منتج معرفي ، وشأن من شؤون إنتاج المعرفة تتمثل فيه خلاصة العقل الابتكاري الخلاق فان إستراتيجية إدارة المعرفة ، تعني إستراتيجية إدارة مدخلات ومخرجات هذا العقل الابتكاري المتمثل برأس المال الفكري بأنواعه المختلفة . وهنا ، فان الإستراتيجيتين (إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية الموارد البشرية) يأتیان بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدر التميز الإستراتيجي التي تركز عليها إستراتيجية الأعمال ، وهذا ما يمكن تسميته ، "بالتميز الاستراتيجي" ⁸ (Strategic Instinct) .

⁸ يقصد بها (ان المنظمة تسير بالطريق الاساس في التنافس ولاسيما أهدافها التشغيلية التي تسير استثمارات قدراتها الداخلية 119-128 : Parker , 1998) ، وهنا تركز إستراتيجية الأعمال على القدرات الإستراتيجية التي يمتلكها العاملون كالمعرفة .

وبذلك فإن الموارد البشرية بوصفها مرتكز لبناء أو صياغة الإستراتيجية يأتي مفهومه من خلال هذا التحول من إستراتيجية الاصطفاف الاستراتيجي إلى إستراتيجية التميز الإستراتيجية ، وهو تحول في حقيقة لا يلغي دور إستراتيجية الأعمال أو يقلل من شأنها ، بقدر ما يضع القدرات البشرية في مكانها الملائم في صياغة إستراتيجية المنظمة . ومما يدعم هذا الرأي ان إستراتيجية الموارد البشرية عندما تعتمد على إستراتيجية التميز الإستراتيجي في الصياغة ، فإنها تستند إلى المعرفة أساساً بوصفها قدرة جوهرية أساسية تركز عليها إستراتيجية الأعمال التي تبقى موجهاً أساساً لإستراتيجية المورد البشري وإستراتيجيات إدارته ، وكذلك الحال لإستراتيجية إدارة المعرفة .

ان إستراتيجية إدارة المورد البشري وإستراتيجية إدارة المعرفة تخضع لمراجعة عميقة في مدة إنشاء المعرفة الجديدة على سبيل المثال ، أو في مدة تحديد برامج التوظيف الجديدة ، ولكن سرعان ما تتوزع المعرفة الجديدة وتندمج بقاعدة المعرفة في المنظمة ، أو عندما تأتي دماء جديدة للمنظمة من العاملين الجدد الذين يندمجون بثقافتها وإجراءاتها ونظمها ، فإنها ستتحول ذاتياً إلى كفاءة جوهرية تستند إليها إستراتيجية الأعمال من جديد ، وهكذا دواليك .

الخاتمة

لقد أكدت متضمنات هذا البحث ان المداخل الصلدة والمداخل المرنة ، هي مداخل غير ملائمة لبيئة العمل الجديدة ، وهذا ما يرسخ فكرة الحاجة لمدخل بديل ، فتحديث العمل يتطلب مفاهيم جديدة حول راس المال البشري ، ، إذ أن الاقتصاد العالمي المتغير تغيراً سريعاً كان قد رفع بشكل واضح مستوى القلق والذعر وانعدام الأمن لدى قوة العمل ، بوصفه جزءاً من الحالة الحديثة اليوم ، والذي تصاعد بدورات الازدهار المشهورة للشركات التي يطلق عليها شركات الـ "دوت كوم" (Dot Com) والتغيير الجوهرى لاقتصاد المعرفة الجديد . لذلك يرى انه من المؤكد ستواجه منظمات الأعمال أموراً غير مألوفة ليس فقط فيما يخص امن العمل ، بل ان المديرين سيكونون قلقين كذلك ، فلم تعد مفاهيم التواصل مع قوة العمل سوى فكرة هشة ووهمية ، وان نعومة التعامل هي ليست كل شيء ، كما ان افتراضات التنبؤ لم يعد لها مكان ، فسنكون إذن بحاجة ماسة إلى إعادة التفكير بالكفاءات المطلوبة من قبل المديرين لإنجاح العمل . وهذا سيواجه على سبيل المثال بشحة المهارات والتخصصات والمتطلبات التشريعية والإبداعات إزاء الوظيفة والسمات المميزة للشخصية الجديدة . لذا فان هناك ثلاث نقاط مهمة يتوقع انها

ستتحكم بالمدخل المرتقب لإدارة الموارد البشرية والذي أشير إليه في هذا البحث بالمدخل المعرفي ، نوجزها بالاتي :

أ. الطبيعة المتحركة لسوق العمل ، والتي هي في حالة انتقال عامة ودائمة ، وظهور العمال المؤقتين الذي يتألفون بشكل كبير مع الصناعات الخدمية ، ولاسيما بعد تراجع الصناعة السلعية ، وكبر سن القوة العاملة والطبيعة الجنسية لأسواق العمل في البلدان الغربية . وبذلك فإن النموذج الجديد يتضمن نموذج كبير الحجم في الصناعات التي يهيمن عليها العمل الصغير ، وتقليص الحجم في الصناعات التي يهيمن عليها العمل الكبير ولاسيما التصنيع .

ب. مركزية تكوين الربح للأعمال بغض النظر عن مركزها في الاقتصاديات الجديدة أو القديمة ، على الرغم من ان هناك قواعد جديدة للتنافس اليوم ، إلا ان خلق القيمة الاقتصادية الحقيقية يصبح مرة أخرى هو المعيار النهائي لنجاح العمل ، وان القيمة الحقيقية للمنظمة هي ليس أكثر من ثغرة بين السعر والكلفة ، وتقاس بنحو ثابت فقط بالربحية المستدامة ، وهذا يعني ان الربحية هي القيمة الجوهرية للعمل سواء اكانت هيئة اقتصاد قديم ام جديد ، وهذا يعد بذاته مجال كفاءة لمنظمات التجارة الالكترونية .

ت. الحدود الغامضة بين الاقتصاديات الجديدة والقديمة والخصائص القوية المميزة للاقتصاد الجديد ، والتي تميزه عن الاقتصاد القديم . فالعوامل المستقرة مفاهيمياً وأدائياً في إطار الاقتصاد القديم ، لم تعد تتلاءم والمفاهيم التي يبدو عليها نوعاً من الرومانسية ، على سبيل المثال صناعات غروب الشمس وموجة المعرفة والاقتصاد غير المرئي واقتصاد الفقاعة ، إذ لا توجد محكات حقيقية معترف بها لهذه المفاهيم يمكن اعتمادها كما هو الحال في الاقتصاديات القديمة .

إن هذه الاتجاهات التي بدأت تتبلور باتجاه إيجاد مدخل جديد لدراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، لاشك انها ستضع المديرين على اختلاف مستوياتهم أمام قراءة جديدة لمفهوم وأهمية ودور الموارد البشرية ، التي سيتمخض عنها مدخل معرفي يشكل مدخل التطوير البشري أساساً أولاً له ، كونه مدخلاً يعتمد القدرات الداخلية ويعنى بها سوق العمل الداخلي ، الذي يستند إلى موجود المعرفة بوصفه الموجود الأسمى بين الموجودات التنظيمية أولاً ، ولتلاؤم هذا المدخل اجتماعياً مع حاجة المعرفة إلى المناخ الاجتماعي في استثمارها وتوليدها ثانياً ، وأخيراً كونه مدخلاً سينيهي تبعية الموارد البشرية إلى إستراتيجية الأعمال .

المصادر

١. آل باور ، جوزيف (١٩٩٧) فن الإدارة ، ترجمة سعد أبو لبدة ، دار البشير ، عمان ، ص ٩٠ - ٩١ .
٢. الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، ياقو ، صليوة ياقو (١٩٩٠) ، التطبيع الاجتماعي التنظيمي ،
المجلة العربية للإدارة ، مجلد / ١٤ ، العدد / ٣ ص ٩٧ .
٣. نجم عبود نجم ، (٢٠٠٥) إدارة المعرفة ، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات . ط ، ١ ؛ عمان : الوراق لنشر والتوزيع ، ص ٤٣٤ .

References

4. Adler R & Levinthal D . , (2001) : Demand Heterogeneity and Technology Evolution : Implication For Product and Process Innovation , MS , Vol . 47 , No . 5 , May.
5. Awad , E & Ghaziri , H. , 2004 ' Knowledge Management ' Pearson Education International , Prentice – Hall , New York .
6. Awad E . M . , (1996) : Building Expert Systems , Minneapolis MN . West Publishing
7. Becksted D & Gellatly G . , (2004) : Are Knowledge Workers Found Only In High – Technology Industries . San Francisco , Jossey – Bass .
8. Bogdanowilz M & Baiely E . , (2001) : The Learning Organization : A Diverse Community of Knowledge Workers , CASAE – ACEEA National Conference 2001 – Twentieth Anniversary Proceedings .
9. Bratton J & Gold J . , (2003) : Human Resource Management : Theory and Practice , 3 / e. Great Britain , Bath Press Bath .
10. Clark T & Pugh D . , (2000) : Similarities and Differences in European Conceptions of Human Resource Management . International Studies of Management and Organizations , 29 (4 PP) . 84 – 100

11. Cooke F . L . , (2000) : Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance : A Route For British Firms ? Working Paper 9 . Economic and Social Research Council Future of Work Programmed Windom . ESRC.
12. Drucker , P.,(1999) “ Knowledge – Worker Productivity : The Biggest Challenge “ , California Management Review , Vol : 41 , No : 2 , pp . 79 - 85.
13. Drucker, P. F., (1999) , Knowledge – Worker Productivity : The Biggest Challenge . California Management Review . Vol : 41 – No : 2 P :79 – 94
14. Felstead A & Ashton D . , (2000) : Tracing the Links : Organizational Structures and Skill Demands , Human Resources Management Journal 10 (3) . 5 – 20 .
15. Glazer R . , (1998) : Measuring The Knower , CMR , Vol (4) , No .(3) , Spring ,PP : 175 – 194
16. Gomez P . J , Lorente j . j & Cabrera R . V . , (2001) : Training Practices and Organizational Learning Capability , Journal of European Industrial Training , Vol . 28 , No . 2 / 3 / 4 , PP . 234 – 256
17. Gordon , 1997 : [www . gilgordon . com / downloads / productivity. Txy](http://www.gilgordon.com/downloads/productivity.Txy)
18. Grundy T . , (1994) : Strategic Learning in Action . Maidenhead : McGraw – Hill
19. Hall S . , (1998) : The Great Moving Nowhere Show . Marxism Today Nov / Dec ,PP . 9 – 14
20. Joran J . M . , (1993) : Made In USA : A Renaissance In Quality , Harvard Business Review ,Vol (71) , No .(4) , July – August
21. karelerik@eis.net.auwww.
22. Lee K . C , Lee S & Kang I . W . , (2004) : KMPI : Measuring Knowledge Management Performance ,

- Information & Management , Vol . 42 , PP . 469 – 482 .
www.elsevier.com / locate / dsw
- 23.Linda low ., (2000) : Economic of Information & Media ,
Singapore , Singapore Press , p : 14
- 24.Mabey C , Saluman G & Story J . ,(2000) : Human
Resource Management : A Strategic Introduction . 2 / e
, Great Britain , Blackwell Publishing , Ltd
- 25.Magalhaes R ., (1996) : Organizational Learning ,
Organizational Knowledge & Organizational Memory :
New Proposals Towards A unified View
,www.edu.dde/.com
- 26.McGregor J , Tweed D & Pech R. , (2004) “ Human
Capital in New Economy : Devil’s Bargain ” Journal of
Intellectual Capital , Vol : 5 , No : 1 , P : 161
- 27.Mintezberg H . , (1990) : The Design School :
Reconsidering the Basic Premises of Strategic
Management , Strategic Management Journal , 11 PP . 71
– 95 .
- 28.Mintzberg H . , (1987) : Crafting Strategy . Harvard
Business Review , July / August ,PP . 66 – 75
- 29.Munk N . , (1998) : The New Organizational
Management , Fortune , Vol . 137 , No . 5 , PP . 62 – 74
- 30.Noel R . A , Hollenbeck J . R , Gerhard B & Patrick M . R
, (1994) : Human Resource Management : Gaining
Competitive Advantage . Illinois : Richard D . Irwin .
- 31.Prahalad C . K & Hamel G ., (1990) : The Core
Competence Of The Corporation , Harvard Business
Review , May – Jun , PP . 79 – 9
- 32.Stern E & Sommerlad E . , (1999) : Workplace Learning
Culture and Performance . London : Institute of Personnel
and Development Press .

- 33.Sveiby K . E ., (1999) : Building The Knowledge Economy – Reinventing The Legal Frameworks , www.sveiby.com.au
- 34.The Economist , 2001 : 8
- 35.www . gilgordon . com / downloads / Gordon , 1997: productivity. Txy
- 36.www. Search CRM. Com . 2002
- 37.www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm
- 38.www.pbsilink.com
- 39.Zack M . H ., (1999) : Developing Dilemmas Of Management Innovation In Large Firms , California Management Review , Vol . 41 , No . 3
- 40.Zack M .H ., (1999) : Developing A Knowledge Strategy , California Management Review , Vol . 41 , No . 3 Spring
- 41.Zhao J . , D . Drew & T . Scott Murray . , (2000 b) : Knowledge Workers on the Move . Perspectives on Labor and Income , Vol . 12 (2) . Catalogue No . 75 – 001 . Ottawa : Statistics Canada .

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.