



جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة
الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي

الملتقى الوطني حول

إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر



المحاور

- المحور الأول:** دراسة أشكال و وسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثاني:** الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- المحور الثالث:** متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الرابع:** المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الخامس:** دور الهيئات الحكومية في إستدامة المؤسسات.
- المحور السادس:** دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤوليتها المتعلقة بالإستدامة البيئية.
- المحور السابع:** قياس مؤشرات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثامن:** الحلول والمقترحات لإستدامة المؤسسات الجزائرية

يومي

07/06

ديسمبر 2017

قاعة المحاضرات الكبرى ابوالقاسم سعد الله
بالقطب الجامعي بالشط



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



الملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
رئيس الملتقى	د. عوادي مصطفى
رئيس اللجنة العلمية	د. يونس الزين
مقرر اللجنة العلمية	د. رضا زهواني
رئيس اللجنة التنظيمية	د. موسى جديدي
نائب رئيس اللجنة التنظيمية	د. لعبيدي مهاوات
تاريخ إنعقاد الملتقى	يومي 06 و 07 ديسمبر 2017
البريد الإلكتروني للملتقى	Durabilite39@gmail.com

بطاقة معلومات المداخلة		
المحور رقم - 3 -	متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
عنوان المداخلة	فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلبا ملحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
الإسم واللقب	حمزة بالي	سبرينة مانع
المؤهل العلمي	دكتوراه	دكتوراه
الوظيفة	أستاذ محاضر "أ"	أستاذ محاضر "أ"
التخصص	/	/
المؤسسة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	جامعة عباس لغرور خنشلة
ملاحظات	/	/

فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية مطلباً ملحا لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية ودور فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها في ظل البيئة التنافسية التي تعرفها، إذ يعتبر المورد البشري ثروة حقيقية للمؤسسة تزيد بالاستخدام وتميل للتوليد الذاتي وتشكل في ذات الوقت موجهها رئيسيا للأداء ومصدرا حقيقيا لخلق القيمة وشريكا وأصلا استراتيجيا، بالتالي أصبح الأمر ينحى إلى ضرورة سعي هذه الأخيرة إلى تبني إعادة هندسته كإستراتيجية هامة في تمييزه بغية تفعيل ممارساته وتوجيه جهوده وتوحيد أهدافه، كمطلباً أساسيا لبقائها واستمرارها في إطار ضمان تحقيقها لأهدافها لغاياتها.

الكلمات الدالة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إعادة هندسة الموارد البشرية، استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية.

Abstract :

The aim of this study is to emphasize the importance and role of the HRR philosophy in the development and sustainability of SME in the competitive environment they define. The human resource is a real wealth of the enterprise that increases use and tends to self-generation and is at the same time a major source of performance and a true source of value creation. It is therefore imperative that the latter endeavor to adopt its re-engineering as an important strategy in its evaluation in order to activate its practices, guide its efforts and unify its objectives as a basic requirement for its survival and continuity in the framework of ensuring its achievement of its objectives.

Indicated words: Small and medium enterprises, human resources reengineering, human resources re-engineering strategies.

مقدمة:

تعيش الجزائر مؤخرا تذبذبا اقتصاديا ناتجا أساسا من تركيزها في إنعاش اقتصادها على آلية واحدة ومصدرا فريدا وهو البترول، إذ شكل الانخفاض الرهيب في أسعاره خطرا بات يهدد اقتصادها بل كيانها، مما جعلها تعيد النظر في سياساتها وتوجهاتها، فما كان لها سوى أن تعمل على تنويع قاعدة اقتصادها سعيا منها إلى تحقيق منافذ ومصادر جديدة للنهوض به.

حيث تشكل المقاولاتية أحد أهم سبل تنويع وتوسعة قاعدة اقتصاديات الدول، والقائمة على تشجيع إقامة مؤسسات صغيرة ومتوسطة، من شأنها توفير مناصب عمل، تلبية احتياجات المجتمع القائمة فيه وقد تتعدى هذا إلى مجابهة المنافسة الخارجية.

وبغية تحقيق ذلك عمدت الجزائر إلى تشجيعها ودعمها بمختلف الطرائق والسبل، إلا أن هذه الأخيرة لا تزال وراء الظلال ولم يخرج نتاجها إلى النور، رغم الدعم المالي الذي تلقاه، ورغم الإمكانيات التي تتوفر عليها.

وعليه هدفت هذه الورقة البحثية إلى إعادة توجيه اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أهم عنصر من عناصرها، والذي يشكل رأس مال حقيقي لها، يزيد كلما استخدم وتميل للتوليد الذاتي، ويشكل في ذات الوقت المحرك الأساسي لباقي مواردها ألا وهو المورد البشري. هذا الأخير الذي لا بد من العمل على تنميته وتممينه وصقل معارفه للاستفادة من استخداماته بغية تبليغ المؤسسات المقاولات لأهدافها وغاياتها.

- **تساؤل الدراسة:** بناء على ما سبق سيتم طرح التساؤل التالي: "كيف تسهم فلسفة إعادة هندسة الموارد البشرية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟".
- **أهمية الدراسة:** تأتي أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها، إذ تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خيارا وبديلا بالغ الأهمية في فلسفة التوجه الحديث للسياسة الجزائرية، نحو تنوع قاعدة اقتصادها، كما تشكل إعادة هندسة الموارد البشرية فلسفة هامة في ترقية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية ودور إعادة هندسة الموارد البشرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر معاصرة مسايرة لأدبيات التسيير الحديث الذي يعتبر المورد البشري أصلا استراتيجيا للمؤسسة والمحرك الوحيد لباقي عناصرها المادية، متجها بما في ذلك إلى تعظيم نواتجها ومواجهة المنافسة بأنواعها بالتالي استمرارها واستدامتها.
- **منهج الدراسة:** تم اعتماد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، المدعم بالرؤيا الإستراتيجية الاستشرافية لمستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بتوجيه تركيزها على العنصر البشري في تحقيقها لأهدافها.
- **محتوى الدراسة:** تم تقسيمها إلى محورين، المحور الأول: إعادة هندسة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من أداء الموارد البشرية أما المحور الثاني فحول أهم استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية لترقية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المحور الأول: إعادة هندسة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من أداء الموارد البشرية

إن ظهور إعادة الهندسة (Reengineering) يعود إلى بداية التسعينيات وبالتحديد في 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان "ميكيل هامر" و"جيمس شامبي" (Michael.Hammer & James.CHampy) الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير "هندرة المنظمات". ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات، التي قامت عليها الكثير من المؤسسات في عالم اليوم.¹

أولا: تعريف إعادة الهندسة

من بين التعاريف التي تناولت مفهوم إعادة الهندسة أو ما يطلق عليها بالهندسة الإدارية نذكر:
تعرف إعادة الهندسة على أنها:

- " إعادة التفكير وإعادة التصميم الجذري للعمليات، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".²

من التعريف يمكن القول أن فلسفة إعادة الهندسة تشكل بالنسبة للمؤسسة وأفرادها أهم الأساليب المساعدة على خلق تغييرات جذرية في عملياتها، هادفة بذلك إلى تحسين وتطوير أدائها من خلال أداء أفرادها، القائمة أساسا على التعبئة الكاملة لجهود الموارد البشرية من خلال توفير عناصر الإثارة، الدافعية، المرونة، التمكين، الثقة وإحداث التكامل بين مختلف الأنشطة أفقيا وعموديا في المؤسسة.

ثانيا: مبادئ إعادة الهندسة

إن أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة هندسة العمليات هي³:

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة؛
- إعادة التفكير في الوضع الحالي؛
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات؛

- التركيز على العمليات وليس الوظائف؛
- شمول المؤسسة ككل (العمليات، النظم، السياسات والهياكل)؛
- التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة؛
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة؛
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.

ثالثا: أهداف إعادة الهندسة

تسعى المؤسسة من خلال إعادة هندسة عملياتها إلى تحقيق الأهداف التالية:⁴

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة.
- التركيز على العملاء: توجيه المؤسسة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.
- السرعة: تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومة المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
- الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- تخفيض التكلفة: هذا من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- التفوق على المنافسين: مساعدة المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم،...، هذا من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

رابعا: دور إدارة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات

- تعد إعادة هندسة العمليات فلسفة صعبة التطبيق، إذا لم تتضافر جهود أفراد المؤسسة وتتحد لإنجاحها، لذا فإن إدارة الموارد البشرية لها الدور الفاعل في توجيه أفرادها نحو فهم هذه الفلسفة وتبنيها بعد توفير متطلباتها. وفيما يلي إبراز أهم النقاط المعبرة عن هذا الدور:
- الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات: إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في تحقيق دعم وتأييد جهود إعادة هندسة العمليات، من خلال حرصها على تعيين الموظفين الذين تتوافر لديهم قيم صحيحة وتقديم حوافز مناسبة لهم، بالإضافة إلى وجود نظام كفو للاتصالات يقوم على أساس تبادل الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين.⁵
 - المساهمة في تشكيل فرق العمل: تقوم إعادة هندسة العمليات على جهود فرق العمل لأداء الأعمال بشكل سليم. ولإدارة الموارد البشرية الدور الفاعل في البناء السليم لهذه الفرق وتدريبهم على خصائص العمل الجماعي.
 - المساهمة في تغيير طبيعة العمل: التحول من الوظائف المتخصصة إلى الوظائف العامة والتي تتطلب تعدد المواهب والمهارات، التي توفرها إدارة الموارد البشرية لأفرادها من خلال البرامج التدريب المناسبة والتدوير الوظيفي لموظفيها بصفة مؤقتة في كل مرة.
 - التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف الممكنة: تعمل إدارة الموارد البشرية على التقليل من عنصر الرقابة على الموظفين وإعطائهم قدر أكبر من التمكين القائم أساسا على الثقة، حيث تقوم إعادة الهندسة على تقليل مستوى الإشراف وإعطاء الموظفين حرية أكبر في أداء العمل.
 - التحول من التدريب إلى التعلم: تعمل إعادة الهندسة وتقوم على مبدأ التعلم المستمر لفرق العمل، للتمكن من توسيع فهمهم للمشاكل المحيطة وكيفية إيجاد حلول لها، بما يضمن التحسين المستمر للعمليات وليس فقط الاكتفاء بتدريب العامل عن كيفية أداء وظيفته.

خامسا: إعادة هندسة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكثر أنواع المؤسسات اضطرابا إلى تبني أسلوب التغيير الجذري (إعادة الهندسة) لمضامين كافة عملياتها بما تحتويه من مناهج، برامج، طرق في كافة مستوياتها وكل مواردها البشرية، سيما وهي تعيش تنوعا في مدخلاتها يفرض كفاءة في مخرجاتها تماشيا والتطورات والتغيرات الحاصلة وخضوعا لمتطلبات البيئة الديناميكية والتنافسية التي تعيشها.

وحتى تنجح في استخدام فلسفة إعادة الهندسة على عملياتها في كافة مستوياتها، لا بد أن تلتزم بمراحلها على النحو:⁶

- **دعم الإدارة العليا لمنهج إعادة الهندسة:** وذلك من خلال:
 - الاعتقاد بأهمية منهج إعادة الهندسة والثقة في النتائج النهائية لتطبيقه سواء على مستوى المؤسسة ككل، أو على مستوى أحد أنشطة التدريب والتطوير والتعلم؛
 - الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري لعمليات التدريب والتطوير والتعلم؛
 - الاستعداد لتحمل المخاطر والمعوقات في الأجل القصير؛
 - دراسة جدوى تطبيق المنهج الجديد والتعرف على النتائج المتوقعة.
- إن عملية الدعم هذه تتطلب السرعة، فكل تأخر في فهم إعادة الهندسة من جانب مديري ورؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يوسع في النظم والسلطات الرقابية، كما يجب الاعتماد على فرق العمل الموجهة ذاتيا ودعم العمالة للتقدم وتحسين الجودة على كل المستويات.

▪ توفير متطلبات تطبيق منهج إعادة الهندسة:

إذ يجب توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية لإعادة الهندسة، كما يلي:

- **المتطلبات التنظيمية:** وذلك بتوفير:
 - قسم أو إدارة مسئولة عن إعادة الهندسة في الهيكل التنظيمي؛
 - إعادة هيكلة النشاط المستهدف أي تطوير في المؤسسة، بما يؤدي إلى المرونة والسرعة والدقة في الأداء؛
 - تحديد العلاقة بين إعادة هندسة القسم المستهدف والأنشطة الأخرى.
- **المتطلبات البشرية:** وذلك من خلال:
 - الإعداد الجيد للمسؤولين القائمين على عملية إعادة الهندسة لإحداث التغيير الجذري في المفاهيم والأفكار؛
 - إقناع وتأهيل الموارد البشرية المرتبطة بعملية التدريب والتطوير، لقبول إعادة الهندسة والمشاركة في تنفيذها، مع شرح مزايا إعادة الهندسة بالنسبة لهم؛
 - بناء الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية مثل التكيف مع إعادة الهندسة والجودة الشاملة والتحول إلى فرق العمل الموجهة ذاتيا، كذا تطوير التزام الموارد البشرية بخدمة العميل.
- **المتطلبات المادية:** وتشمل:
 - توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق أهداف إعادة الهندسة؛
 - تصميم نظم فعالة للأجور والمكافآت؛
 - توفير بيئة عمل مناسبة من حيث الموقع، التصميم، المساحة، التجهيزات؛
 - إدخال نظم متقدمة مثل شبكة الإنترنت والانترانت والاتصال عن بعد. والاعتماد على التجهيزات الآلية لترشيد الوقت والجهد والتكلفة.

وما يمكن ملاحظته في مراحل إعادة الهندسة المستهدفة لرفع الأداء؛ إنما هي مستهدفة بالدرجة الأولى العنصر البشري، لاعتباره مسير العملية الإدارية والإنتاجية بالمؤسسة، هذا يعرج بنا إلى الحديث عما يسمى بإعادة هندسة الموارد البشرية، كأساس ودعامة هامة في نجاح هندسة الأداء المؤسساتي على النحو:

سادسا: إعادة هندسة الموارد البشرية لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن إعادة هندسة الموارد البشرية لا تقتصر فقط على إعادة تكوين وتشكيل محتوى المعارف والمهارات لدى رأس المال البشري، تفعيل استخدامه لصالح المؤسسة وتحويله إلى رأس مال فكري قادر على تدعيم وتنمية القوة التنافسية المؤسسية، لكنها تتجاوز ذلك إلى إعادة تصميم ليس فقط الأدوات والأساليب التي يتم بها إعادة تصميم وتكوين رأس المال البشري في المؤسسة (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع الوظيفي)، لكن إعادة تصميم الأسس والمبادئ والعمليات التي يتم على أساسها إدارة نظام الموارد البشرية في المؤسسة ككل. وتشتمل على البرامج التالية:

- إعادة هندسة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية عالية القيمة (التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير والإبداع المؤسسي)؛
- إعادة هندسة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية والتقليل من البعد الرقابي مع إحلال الثقة والتمكين؛
- إعادة هندسة محتوى المعارف والمهارات؛
- إعادة هندسة رأس المال البشري؛
- إعادة هندسة البرامج، الطرق وأساليب العمل.

وفي الأخير يمكن القول أن استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق فلسفة إعادة هندسة عملياتها ومواردها البشرية تتوقف على مدى قدرتها على توفير متطلبات نجاح هذه الأخيرة، حيث تشكل وسيلة لتنمية الموارد البشرية، من خلال محاولة تنمية مهاراتهم وقدراتهم للتكيف والأداء الصحيح والتطبيق السليم لمبادئ هذه الفلسفة، التي تهدف أولا وأخيرا إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسات بما تحويه من مجالات عمل وخدمة المجتمع وبالشكل المتوقع منها.

المحور الثاني: أهم استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية لترقية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن سعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى البقاء والاستمرار، بتركيزها على أهم مواردها ألا وهو العنصر البشري، يفرض عليها البحث عن أهم الاستراتيجيات التي من شأنها الرفع من نواتج استخدامه في ظل فلسفة إعادة هندسته، ولعله يمكن القول بناء على ما أكده الكاتب والباحث "ليونارد ندلر" أن أهم استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية تتلخص فيما يلي:

أولا: الاستراتيجية التدريبية للموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسييرها الفعال

إن الاستراتيجية التدريبية ليست هدفا في حد ذاتها؛ إنما وسيلة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهداف أرقى وأسمى، حتى يتحقق ذلك لا بد من التحكم الدقيق بها، ذلك لن يكون إلا من خلال الرسم الدقيق لملاحظتها من خلال تحديد المراحل التي تمر بها، حيث يمكن إبرازها فيما يلي:

أ: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

حتى تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التخطيط الجيد لاحتياجاتها التدريبية، لا بد من تحليل الاحتياجات وفق ثلاث مستويات وهي المؤسسة والوظيفة والموارد البشري، نتناول كل مستوى على النحو التالي:

أ-1 تحليل المؤسسة (Organization Analysis):

يمكن من خلال الجدول التالي إبراز جملة الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي، حيث تظهر فقط عند تحليل المؤسسة:

جدول رقم 01 : الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي في المؤسسات

الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي	تحليل المعلومات المتوفرة عن
<ul style="list-style-type: none"> - وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المدربين. - وجود معدات وأجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها. - ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعوق الحركة وانسياب العمل. 	<p>الإمكانيات المادية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بطء الإجراءات وتعقدها. - انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة. - اشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل والذي يمكن لفرد واحد تأديته 	<p>النظم والإجراءات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - استحداث وظائف جديدة. - إلغاء وظائف قائمة. - تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف. - تغير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف. - استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة. 	<p>التنظيم الإداري</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح الأهداف وعدم اقتناع الموظفين بها. - تناقض القرارات في موضوعات متشابهة. - الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية. - تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة. 	<p>الأهداف والسياسات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة أعباء العمل وتوقع الحاجة إلى مزيد من الجهد من قبل الموظفين. - زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من الموظفين. - انخفاض أهمية بعض الأنشطة وتوقع الاحتياج إلى نفس العدد من الموظفين. - التوسع في عدد الفروع وتوقع الاحتياج إلى أعداد متزايدة من الموظفين. - توقع اللجوء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل. 	<p>تطور النشاط</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات. 	<p>ممارسة الوظائف</p>

<ul style="list-style-type: none"> - كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات. - ارتفاع معدلات شكاوي الموظفين. 	الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> - اختلاف قدرات ومهارات الموظفين عن متطلبات الوظائف. - اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. - عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الموظفين مع متطلبات الوظيفة. - ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الموظفين. 	الموارد البشرية

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط 1، 2006، ص- ص، 174- 175 بصرف.

وعليه فالهدف الأساسي من تحليل المؤسسة هو تحديد درجة توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية في حالة وجود فجوة بينهما.

أ-2 تحليل (الوظائف) العمل (Job Analysis): يعنى بتحليل الوظائف دراستها ووصفها بدقة للتعرف على المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأدائها على وجه التحديد، ذلك لمساعدة مختصي التدريب على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة،...، حيث يحتوي وصف الوظائف عادة على اسم الوظيفة، مرتبتها، موقعها في الهيكل التنظيمي، علاقتها بالوظائف الأخرى وملخص عام لواجباتها ومسئولياتها والملاحظات الأساسية لمهامها⁷، كذلك الواجبات والمسؤوليات التفصيلية التي تقع على شاغلها والظروف التي يتم تأديتها فيها، كما تتم دراسة التغييرات المتوقعة في هذه الواجبات، المسؤوليات، المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأدائها على الوجه المطلوب.

أ-3 تحليل الفرد (Individual Analysis): يتم فيها تقييم أداء المورد البشري في عمله؛ أين تحدد مدى حاجته للتدريب ونوع التدريب وأهم برامج وأيضاً تحديد طريقة أداءه لواجباته في وظيفته، كذا أنواع المهارات والمعارف الواجب تلميزها فيه والسلوك اللازم تبنيه حتى يصبح قادراً على أداء وظيفته الحالية والمستقبلية.

ب: مرحلة تحديد أهداف التدريب

تشمل أهداف البرامج التدريبية ثلاث جوانب أساسية هي: المعارف، المهارات والاتجاهات، أما المعارف فتهدف إلى تزويد المتدرب بالمعلومات، المفاهيم، النظريات، المبادئ الأساسية، الأنظمة، اللوائح والسياسات التي تساعد المتدرب على أداء عمله، أما المهارات فتتعلق باكتساب القدرة على الممارسة والتطبيق العملي لوسائل محددة لأداء الأعمال، بينما تعنى الاتجاهات بالتأثير على أفكار المتدرب وقيمه نحو الأفراد أو الأشياء أو المواقف بطريقة إيجابية.⁸

عند تحديد الأهداف يجب تعيين الهدف الرئيسي الذي يعكس النتيجة الكلية للبرنامج التدريبي وتطور حوله مجهودات التدريب وتهدف للوصول إليه، كذلك الأهداف الفرعية التي هي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية.

ج: مرحلة تصميم البرامج التدريبية

يعنى بتصميم البرامج التدريبية تحديد محتوى التدريب، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، مدة البرنامج، مكانه وتكاليفه.

ج-1 مرحلة متابعة وتقييم التدريب

تعمل المؤسسة بغية إنجاح برامجها التدريبية على المتابعة والتقييم المستمرين لها على النحو:

- ج-1-1 متابعة العملية التدريبية:** هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصين من أجلها بغرض:⁹
- التدخل الفوري لإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها؛
 - التدخل للتعديل أو التطوير وفقا لمتطلبات الظروف الطارئة.

- ج-1-2 تقييم العملية التدريبية:** هي التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها،...، بالتالي إمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل¹⁰؛ أي هو عملية قياس كفاءة وفعالية العمل التدريبي ومدى تحقيقه من أهداف مقارنة بما كان مخططا بغرض:¹¹
- تحديد الثغرات التي حدثت في الأداء والعمل على تفاديها مستقبلا حتى، يمكن للخطة أن تكون أكثر فعالية في المرات القادمة؛

- التعرف على مقدار ما تم إنجازه من أنشطة الخطة وما تم تحقيقه من أهداف؛
- قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية من حيث محتواها والأساليب التدريبية التي استخدمت؛
- قياس كفاءة الأفراد الذين تم تدريبهم (السلوك المرغوب)؛
- مقارنة تكلفة التدريب بالفوائد المترتبة عليه.

ثانيا: التعلم التنظيمي وتحويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مؤسسة معاصرة

لا بد أن تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي لدى أفرادها؛ إذ تمكنها من تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في ممارساتها، بهدف مواجهة تحديات البيئة سريعة التغير ووضع الحلول للمشكلات والبدائل لنموها وبقائها ومنافستها للغير بصورة مستمرة من خلال إستراتيجية التعلم التنظيمي.

حيث ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي سنة 1978 من قبل (Argyris , Schon) في كتابهما (Learning Organisational)، إذ قدما سؤالا مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟". ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة¹².

أ- أهداف التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يهدف التعلم التنظيمي إلى غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير سلوكيات الموارد البشرية، ذلك من خلال:¹³

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلمون كيفية التفكير في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح للوصول إلى استنتاجات حلولها؛

- تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمر بشكل صحيح ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها؛
- تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمر وفهم الأمور المشتركة مع الآخرين؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، حيث يتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين وكيف يفهمهم ويتواصل ويتعاون ويتناقش معهم للوصول إلى حلول للمواقف؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتدرك محتواها؛
- تعليمهم كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة؛
- تعليم الموارد البشرية كل جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية والابتعاد عن تعليمه الأشياء المتقدمة، أو التي ليسوا بحاجة لها؛
- تهيئة الموارد البشرية نفسيا ومعنويا وخلق القابلية لديهم للتعلم؛
- أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع.

كما يمكن إبراز أهم خصائص التعلم التنظيمي من خلال النقاط التالية:¹⁴

- الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح لذاكرة المؤسسة؛
- نصب على ذاكرة المؤسسة (Organisation Memory) التي تحتوي على الأدلة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والملفات، السجلات، الوثائق الرسمية، القوانين، الأنظمة، التعليمات وثقافة المؤسسة والأفراد؛
- يتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المؤسسة وتوظيفها في التجارب اللاحقة؛
- نشاط هادف للتعلم المستمر.

وعليه فالتعلم التنظيمي يشكل نشاطا هادفا ومستمرًا، يجعل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ترقى إلى مستوى الفعالية في ممارستها لوظائفها وأنشطتها، نتيجة للتراكم المعرفي الذي تعرفه من خلال تجاربها، خبراتها ومعارفها المتجددة التي تمكنها من إثراء وتجديد وتنقيح الذاكرة التنظيمية مما يساعد على ترقيتها واستدامتها.

ب- خطوات التعلم التنظيمي وأبعاده

يمر التعلم التنظيمي في المؤسسات بمجموعة من الخطوات وجملة من الأدوات نبرزها على النحو التالي:

ب-1 خطوات التعلم التنظيمي:

حتى تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ترسيخ فلسفة التعلم التنظيمي وتضمن نجاح ممارستها على أرضية سليمة،

لا بد أن تتسلسل في خطواتها على النحو التالي:¹⁵

- إدراك الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم ومطبق فعليا وبين ما تدعو له القواعد والمعايير، التي يتم بموجبها تقييم الأداء. وقد تزيد الفجوة أو تضيق ويزداد التناقض وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع؛

- إطلاق عملية التحقيق؛ أي بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم على حل المشكلات والسكوت على الأخطاء واستمرار السير في الاتجاه الخطأ لإزالة اللبس والغموض، حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج ويتم الاستعانة أحيانا بالدراسات السابقة والأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، ذلك بحثا عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير وإيجاد الحلول؛

- اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح، هذا يتم بناء على الخطوتين السابقتين وتوضع من قبل مختصين، حيث يتم اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة والملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المطلوب والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

ج- معوقات التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن سعي المؤسسات المعاصرة إلى تبني أسلوب التعلم التنظيمي كأهم استراتيجيات التنمية لمواردها البشرية بهدف التكيف والتغيرات الحاصلة ليس بالأمر السهل؛ إذ تعترضها جملة من المعوقات نذكرها على النحو: ¹⁶

- الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويحول دون تدفق المعلومات وعدم إتاحتها للجميع؛
- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظف مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والاطلاع والحصول على المعرفة؛

- تمسك بعض القيادات بالإجراءات القديمة واحتكار المعلومات؛
- الثقافة التنظيمية السائدة التي تنتج عن طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المؤسسة ونمط القيادة السائد وطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع أو إعاقه عملية التعلم، مثل قيم عدم مكافأة الإنجاز والإبداع والتعلم وعدم وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب؛

- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء مؤسسة تعلم، التي تساعد على التعلم التنظيمي وربما يعود ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والتقنية؛

- عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي؛

- عدم رغبة الموارد البشرية في التعلم وضعف إقبالهم عليه وعدم سعيهم لتطوير أنفسهم؛

كما يمكن القول أن ضعف الإمكانيات المادية يعد من أكبر وأخطر المعوقات الخاصة بالتعلم التنظيمي، التي تحول دون إمكانية بناء مؤسسة متعلمة، التي تعكس عدم قدرة المؤسسة على تبني تكاليف التعلم التنظيمي من توفير فرص التعلم المجاني، توفير التقنيات الحديثة ومكافأة الإنجاز والإبداع والتشجيع على التعلم المستمر.

ثالثا: الإبداع إستراتيجية هامة لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عددا من المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى الإبداع في حلها، حيث يعمل الرؤساء والمرؤوسين معا في التوصل إلى أفكار جديدة وحلول بناءة ومميزة، فإذا كان من المهم بالنسبة للمؤسسة أن يكون قادتها قادرين على الإبداع في خلق أساليب عمل جديدة أو إيجاد حلول للمشاكل المعقدة، فإن الأكثر أهمية هو جعل مرؤوسيهم يحاكونهم في الإبداع ويشاركونهم مراحلهم ويرسمون معهم نتائجه.

أ- أهمية توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تبني إستراتيجية الإبداع الوظيفي

تكمن أهمية الإبداع الوظيفي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:¹⁷

- إكساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل الموظفين؛
- زيادة مستوى قبول المؤسسة لدى الجمهور الداخلي والخارجي؛
- إكساب المؤسسة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية؛
- تحسين الإنتاج والأداء؛
- زيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي؛
- المساعدة في التقليل من دوران العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات؛
- منح المؤسسة المزيد من قوة البقاء والكيان والديمومة؛
- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المبدعة.

وعليه يمكن القول أن الإبداع الوظيفي يشكل عاملا هاما لبعث الاستقرار المؤسسي والوظيفي، المترجم أساسا في تقوية الولاء وزيادة روابط الانتماء لدى الموظفين، بالتالي تعظيم نواتج المؤسسة وأرباحها وكذا دعم خلق وإدامة المزايا التنافسية لديها، التي تمثل العامل الأول في بقاء المؤسسة واستمرارها.

ب- مكونات الإبداع الوظيفي، مراحلهم ومستوياتهم

للإبداع أهمية بالغة في حياة المؤسسات؛ إذ يعمل على إثراء أنشطتها وتدعيم مركزها التنافسي، من خلال خلق التميز في مواردها البشرية باعتبارهم الثروة الحقيقية والاستثمار المربح للمؤسسة. وفيما يلي سيتم التطرق لمكوناته، مراحلهم ومستوياتهم على النحو التالي:

ب-1: مكونات الإبداع الوظيفي

يعتمد الإبداع على التكامل بين ثلاث مكونات أساسية وهي:¹⁸

- الخبرة (Expertise): هامة جدا للإبداع حيث أنها تقدم الحلول الهامة للمشكلات.

- التفكير التخيلي (Imaginative Thinking): يعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد المورد البشري بالمؤسسة على رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة، كما يساعد على التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معا.
- الدوافع الحقيقية (Intrinsic Mativation): حيث يزداد إبداع الموارد البشرية عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بما من خلال الموضوعات الهامة والهادفة، أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها والأفراد المبدعين من المحتمل أن يزداد اهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى مواجهة خطوط الفشل أو جمع الأموال أو الضغط على الآخرين.

إن فهم المكونات الثلاث للإبداع يساعد في التعرف على الظروف التي يمكن أن تعوق أو تيسر الإبداع، من هذه المعوقات نذكر:¹⁹

- القيادة الاستبدادية؛
- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية؛
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم توفر المناخ المناسب؛
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي؛
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية؛
- الافتقار إلى الخبرة الفنية لا يساعد على تولد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة لحل المشاكل مهما كان مستوى ذكاء الفرد.

ب-2: مراحل الإبداع الوظيفي

يمر الإبداع بالمراحل التالية:

- المرحلة التحضيرية: جمع المعلومات والبيانات التي قد يحتاج لها المورد البشري للعمل على ممارسة وإفراز نمط جديد من التفكير الإبداعي.
- مرحلة الحضنة: هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.
- مرحلة الإيحاء والإلهام: هنا يظهر الفكر الجديد الذي ينبه الفرد المبدع ما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء.
- مرحلة التحقيق والمصادقة: هنا يخضع الشيء الإبداعي المتضمن (فكرة، سلوك، استجابة) للاختبار للتأكد من صحته وصلاحيته للتطبيق.

ج- أساليب تعزيز ودعم الإبداع وتنميته لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يجب أن تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى خلق الإبداع لدى مواردها البشرية، معتمدة في ذلك على مجموعة من الوسائل المعززة والمدعمة لذلك تتمثل في أسلوب العصف الذهني، حلقات الجودة، التفكير الجماعي، القبعات الست، المحاكاة وتداعي المعاني والتصور الذهني واسترجاع الأفكار والمعلومات وأسلوب تكوين الأسئلة الذكية وغير ذلك من الوسائل، حيث سيتم التركيز على أهم أربعة منها على النحو:

ج-1: أسلوب العصف الذهني

يعد العصف الذهني (Brain storming) من أهم الأساليب الداعمة والمعززة للإبداع في المؤسسات والدافعة للموارد البشرية نحو تبني التفكير والسلوك الإبداعي. حيث يعرف العصف الذهني على أنه:

- " أحد الأساليب المساعدة على التفكير الخلاق، يهدف إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار من مجموعة من أشخاص في فترة زمنية محددة " .²⁰

يتضح من التعريف أن لأسلوب العصف الذهني مجموعة من الخصائص تتمثل في كونه يعد:

- أسلوب لتوليد الأفكار وتنمية التفكير لدى الموارد البشرية؛
- يعد من أفضل الطرق التي تساعد المؤسسة على حل المشكلات سيما المعقدة منها؛
- يستخدم بشكل جماعي من أجل توليد الأفكار الخلاقية؛
- أسلوب للتحفيز على الإبداع؛
- مصدر لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محدودة.

وعلي يمكن القول أن العصف الذهني عبارة عن أسلوب للتفكير الجماعي يهدف إلى بناء علاقات تكاملية بين المفاهيم الموجودة لدى الموارد البشرية، بغية الوصول إلى حلول ابتكارية غير اعتيادية لمشاكل العمل داخل المؤسسة، من خلال عدة خطوات متسلسلة وهي: (تحديد ومناقشة المشكلة المطروحة (موضوع العصف الذهني)، إعادة صياغة المشكلة محل النقاش، تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني، البدء بعملية العصف الذهني، إثارة المشاركين ومن ثم توليد الأفكار الابتكارية لديهم وأخيرا تقييم الأفكار واختيار أفضلها كحل للمشكلة محل النقاش).

ج-2: أسلوب حلقات (دوائر) الجودة (Quality Circles)

تعد حلقات الجودة تقنية يابانية المنشأ، قادها "كارو ايشكاوا" (Ishikawa) أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو، حيث طور أفكار كل من (Juran & Deming) سنة 1961 بدعم من الجمعية اليابانية للعلماء والمهندسين وإيجاد ما اصطلح عليه "حلقات الجودة"، إذ تقدم باقتراح مضمونه تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين للتعرف على مشاكل العمل التي تعترضهم وتقديم

المقترحات المناسبة لاتخاذ القرارات بشأنها²¹، حيث بلغ عددها في اليابان سنة 1978 حوالي مليون حلقة تضم حوالي عشر ملايين عامل، لتضعف إلى ضعفين سنة 1992.

ويمكن تحديد العوامل التي تشجع المؤسسة على تطبيق أسلوب حلقات الجودة وكذا العوامل التي تحول دون إمكانية تطبيقه، من خلال الجدول (09-02):

جدول رقم 02: العوامل المشجعة وغير المشجعة تجاه حلقات الجودة

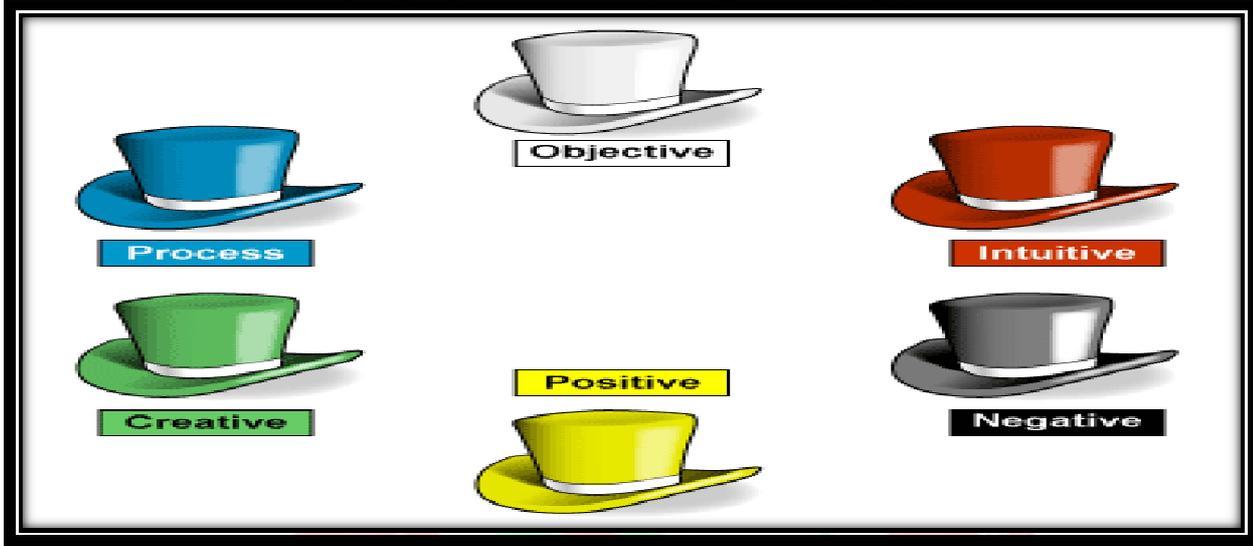
العوامل المشجعة على إقامة حلقات الجودة	العوامل غير المشجعة على إقامة حلقات الجودة
- اهتمام الإدارة والموظفين بنجاح المؤسسة.	- الاختلاف في الأهداف بين الإدارة والموظفين.
- اهتمام الإدارة بالحد من المقاومة للتغيير.	- التكاليف المرافقة لبرامج حلقات الجودة.
- استياء الموظفين من بيئة العمل الحالية.	- عدم وجود ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين.
- تحسين مؤهلات الموظفين ومهاراتهم.	- عدم وضوح الأهداف والنتائج.
- ازدياد الحاجة إلى ضبط العمليات بشكل أفضل.	- أسلوب إدارة استبدادي.
- الحاجة إلى وضع حلول دائمة للمشاكل.	- عدم الاستعداد لتكريس الوقت.
- اقتناع الإدارة بأهمية مشاركة الموظفين.	- عدم اطلاع الإدارة والموظفين على مفهوم حلقات الجودة.
- الرغبة في إنجاز الأعمال بشكل تعاوني وفعال.	- قناعة وإيمان الإدارة باستحالة تطبيق حلقات الجودة في المؤسسة.

المصدر: يوسف حليم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سبق ذكره، ص 187.

ج-3- أسلوب القبعات الست

تقسيم التفكير إلى ست أنماط من التفكير واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، إنها طريقة تعلمنا كيف ننسق العوامل والأفكار المختلفة بكل شمولية للوصول إلى الإبداع بالحل ومعرفة الآراء الأخرى وكيفية الإجابة عليها، حيث يتم التركيز على لون واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور. ويمكن تمثيل القبعات المعبرة على أنماط التفكير الست في الشكل (07-02):

شكلا رقم 01 : طريقة القبعات الست لتنمية الابداع



المصدر: عثمانى حسين، سعاد شعبانية، الإبداع كضرورة لتنمية رأس المال الفكري وصناعة المستقبل، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة -
خنشلة-، 13-14/05/2012، ص9.

حيث أن: 22

- القبعة البيضاء: ترمز إلى التفكير الحيادي الذي يتميز بالموضوعية ويقوم على أساس التساؤل من أجل الحصول على الحقائق.
- القبعة الحمراء: ترمز للتفكير العاطفي القائم على ما يكمن في أعماق الشخص من مشاعر وعواطف فضلا عن الحدس، لذلك سميت بقبعة المشاعر والعواطف.
- القبعة السوداء: ترمز للتفكير السلبي القائم على أساس المنطق والنقد والتشاؤم، حيث يطلق عليها قبعة البحث عن العيوب والسلبيات، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:
 - تبيان العيوب والأخطاء؛
 - التحذير من العواقب والأخطار أو النتائج غير المرغوب فيها؛
 - توجيه النقد وإصدار الحكم.
- القبعة الصفراء: ترمز للتفكير الإيجابي الذي يقوم على التقييم الإيجابي والتفاؤل والرغبة في الحصول على المنافع، لذلك يطلق عليها قبعة البحث عن الإيجابيات، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:
 - إظهار التفاؤل والأمل؛
 - إظهار الإيجابيات والمنافع؛
 - التفكير البناء الداعم.

■ **القبة الخضراء:** ترمز للتفكير الإبداعي لأن اللون الأخضر رمز للتجدد والحيوية والنمو، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:

- تقديم مقترحات وأفكار مبتكرة؛
- تقديم بدائل متنوعة.

■ **القبة الزرقاء:** ترمز للتفكير الموجه والشمولي وترمز إلى الإحاطة والقوة التي يعبر عنها بالتحكم والإدارة والتنفيذ، حيث نمط التفكير لدى الفرد هنا يركز على:

- وضع الخطط التنفيذية؛
- مراعاة الأفكار المطروحة في أنماط التفكير التي تم ذكرها؛
- اتخاذ القرارات.

وعليه فاستخدام أسلوب القبعات الست في التفكير يستلزم من الفرد ألا يبقى على طريقة تفكير واحدة، عندما يواجه موقف أو مشكلة ما في عمله، بالتالي لا بد أن يتميز بالمرونة في التفكير؛ إذ تمثل هذه الطريقة تعلم مهارات التفكير التي تندرج من الحقائق حتى تصل مستوى الإبداع في حل مشاكل العمل وقضاياها الشائكة.

الخاتمة:

في الأخير يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعيش تحديات كبيرة، أهمها شراسة المنافسة، التي تفرض عليها أن تكون في مستوى توفيرها لشروط الاستدامة، الرقي والبقاء، حيث يشكل المورد البشري، أهم مطلب لها من شأنه تحقيق ذلك لما له من قدرة على الإبداع، التعلم والتدريب على جميع الحالات والمواقف الوظيفية، في ظل فلسفة الاهتمام به وإعادة هندسته ليطماشى والتطورات والمواقف التي تجتهد المؤسسات نفسها فيها ضمن بيئة مخيفة وغير مستقرة.

وفي الأخيرة تحاول هذه الورقة البحثية تقديم التوصيات التالية:

- توجيه اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العنصر البشري الذي يشكل رأس مال حقيقي لها وأداة لاستدامتها؛
- السعي إلى تبني فلسفة إعادة هندسة مواردها البشرية كأداة لثمين المورد البشري وتحيين كفاءاته وصقل معارفه؛
- تنويع استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية من تدريب، تعلم تنظيمي وإبداع وظيفي، لفرض التحدي الخارجي ومواجهة المنافسة واعتبارهم مفتاح استدامتها ورفيها.

➤ التهميش والمراجع:

- 1 بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009. ص148.
- 2 جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح للنشر، الرياض، 2003. ص 313.
- 3 بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد(05)، 2007، ص138.
- 4 ديون عبد القادر، دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد (06)، 2008. ص167.
- 5 جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص314.
- 6 بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص141.
- 7 مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2001، ص691.
- 8 مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص693.
- 9 سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص159.
- 10 نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010. ص269.
- 11 سعد الدين خليل عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص159.
- 12 ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2)، 2009، ص 98.
- 13 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005. ص- ص، 448-449.
- 14 عبد البارئ إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي -، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2008. ص54.
- 15 إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص- ص، 151-152.
- 16 إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص- ص، 156-157-158.
- 17 ضيف الله نسيم، بن زيان إيمان، مهارات الاتصال الجامعي المدعمة للطاقت الإبداعية لدى الجامعيين -مقاربة نظرية-، الملتقى الوطني الأول حول: دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة - خنشلة-، 13-14/05/2012، ص5.
- 18 سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النشر (غ م)، القاهرة، 2006، ص251.
- 19 علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص167.
- 20 سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص149.
- 21 يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية: دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص173.
- 22 محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص- ص، 193-194.