

جامعة محمد لمين دباغين

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

ملخص محاضرات مقياس " **التسيير العمومي الحديث** "

موجه لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية

من تقديم وإعداد الأستاذة:

بن شناف منال

أولاً: مفهوم التسيير العمومي الحديث NPM

يقصد بالتسيير العمومي الحديث، مجموع الممارسات الإدارية، للممارسات المستمدة من تقنيات القطاع الخاص، والتي تقوم على الجانب الإنساني، والإجتماعي للموظف، فضلاً عن تطبيق العقلانية الإدارية، في القطاع العمومي، والترشيد في استعمال الموارد المادية، وإضفاء نوع من المنافسة بين مختلف هيئات القطاع العمومي، والخاص، ما يساهم في تحقيق أحسن خدمة بفعالية وجودة.

وعرفه Henry FAYOL بأنه: " التنبؤ، التنظيم، القيادة، التحكم، الربط، والرقابة".

في حين قال عنه Peter DRUCKER: " التسيير هو عبارة عن شيء مرتبط بالإنسان، بأعماله، بواجباته، وهو يعني جعل الإنسان قادراً على الإنتاج، وتحصيل النتائج، مع إعطاء الفعالية لما يقوم به".

أما Yves EVARD فقد وصفه بقوة التحكم العام في المنظمة، عن طريق مجموعة من السياسات المتعلقة بالإنتاج وتقديم الخدمات، والاتصال، والتسويق، والموارد البشرية، والتسيير المالي والرقابة".

ووصفه Alain THIETART بذلك العمل، أو الفن، أو الطريقة المتبعة لتسيير المنظمة، وتوجيهها، والتخطيط لتطورها، وكذا إحكام الرقابة عليها، وهذا في جميع نشاطاتها.

التسيير العمومي الحديث، هو فن وعلم قيادة أفراد المنظمة نحو تحقيق أهدافها، بالاستعمال الأمثل للموارد، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقة التأثير والتكيف.

يمكن القول أن التسيير العمومي الحديث، عبارة عن تصور جديد لكيفية إدارة المنظمات العمومية، حيث يقوم على نقل قواعد تسيير المنظمات الخاصة، وآليات السوق، من أجل عصرنه هذه المنظمات، والرفع من مستوى أدائها، وبالتالي زيادة فعاليتها، مما يقتضي تحديد هدف واضح، مع الأخذ بعين الاعتبار، التأثير الذي تمارسه البيئة على هذه المنظمات، باعتبارها نظاماً مفتوحاً.

لماذا يصعب وضع تعريف مانع وجامع للتسيير العمومي الحديث؟

لأنه مرتبط بعلم الإدارة العامة، وهو في حد ذاته علم غير محدد.

جاء الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم في وقت متأخر.

علم تطبيقي، أكثر منه نظري.

علم يعتمد في تحديد مفاهيمه، على علوم أخرى، مثل علم القانون، علم الاجتماع، علم السياسة... إلخ.

وجود أكثر من مدرسة، أو إتجاه، لكل منها مفاهيمها، ومنهجها، الأمر الذي ترتب عنه إعطاء مفاهيم ومسميات كثيرة له " التسيير العمومي الحديث/الإدارة العمومية الحديثة/ المناجمنت العمومي الحديث".

عصرنة الإدارة العمومية، وتحقيق الفعالية المناسبة لخدماتها، وفق مفهوم التسيير العمومي الحديث، تقوم على أمرين أساسيين هما: مبدأ التكيف الدائم للمرفق العمومي، الذي يمثل أحد أهم مبررات مشروعية تبني القطاع العمومي، لأساليب القطاع الخاص التسييرية، واستعمالها في تجويد خدماته، ومبدأ المشاركة أو التكامل، بين الفواعل الدولالية، وغير الدولالية، المشاركة في تقديم الخدمة العمومية.

فعصرنة الخدمة العمومية قائمة على فكرة التكيف، مع الوضع الجديد، وهذا بإحداث تغييرات في الهياكل، والعمليات، والمناهج المطبقة في الوظيفة الإدارية، بما يجعلها تعمل بشكل أفضل وبأقل وقت وتكلفة.

كما يجب التأكيد على أن NPM ليس عبارة عن نموذج واحد صالح لكل زمان ومكان، بل هو عبارة عن مجموعة من المقاربات التي تمدنا بنموذج إرشادي، لذلك يجب على الإدارة العمومية تطبيق مبدأ التكيف، كأحد أهم مبادئ التسيير العمومي الحديث.

أما عن مبدأ المشاركة، أو التكامل، فهو يعني توحيد جهود الموظفين، وتقليل تشعب مستويات التسلسل الهرمي، في إطار هدف مسطر مسبقا، تحقيقا لاستراتيجية الهيئة، ومن ثمّ

دمج جميع الهيئات والأشخاص الذين لهم علاقة بالهيئة، واشراكهم في عملية صنع القرار، لأن صنع القرار بالمشاركة يحفز تدفق المعلومات، والتواصل داخل الهيئة، وبالتالي يحقق التكامل.

وفي هذا الإطار لابد من التمييز بين البيئة الداخلية للمنظمة، وفواعلها " المورد البشري الداخلي/ الموظفون"، وبين البيئة الخارجية، وفواعلها " المواطن، المجتمع المدني، والقطاع الخاص"

ملاحظة مهمة جداً: على الطالب أن يدرك أن المصطلحات المستعملة في هذا المقياس، ليست مصطلحات قانونية، بل هي مصطلحات تتدرج ضمن علم الإدارة العامة، لذا وجب الإحاطة بها، ومنها نذكر مثلاً: المرفق العمومي/ الهيئة أو المنظمة، المرتفق/ الزبون، العميل، المستهلك ... إلخ.

المبادئ التي يقوم عليها التسيير العمومي الحديث:

إدخال آليات السوق على القطاع العمومي، ومنه إضفاء نوع من المنافسة، ليس فقط بين المنظمات العمومية، وإنما بين القطاع العمومي، والخاص.

يقوم التسيير العمومي الحديث، على مفاهيم حديثة في التسيير، مثل الأداء ، الفعالية، المقاومة، الإبداع، التعلم التنظيمي، بينما يعمل التسيير البيروقراطي ضمن سياق مختلف من المصطلحات، كالمسؤولية، المركزية، السلطة العليا، القواعد، الإجراءات... إلخ.

التوجه نحو المواطن باعتباره زبونا يحب إرضاءه " فكرة المواطن الإيجابي".

التوجه أكثر نحو تكريس مبدأ المشاركة في التسيير.

ثانياً: الأصول العلمية للتسيير العمومي الحديث

المدارس التأسيسية

تتعلق المدارس التأسيسية، بك ل من المدرستين، الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية

1.1: المدرسة الكلاسيكية

ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن 20 م، مركزة على عمليات التحليل الاقتصادي، حيث اعتبرت أن الانسان، آلة أو أداة لتنفيذ العمل، وتهدف هذه المدرسة إلى الرفع من الإنتاجية، داخل المنظمة

-رواد هذه المدرسة:

فريدريك تايلور : F. Taylor هو مهندس أمريكي، اشتهر بكتاب "أساسيات الإدارة العلمية"، حيث

وضح Taylor أن إدارة المنظمة هي عبارة عن علم، وليست قدرة فردية أو عبقرية شخصية، ووضع نظاما

للأجور، يركز على حجم الإنتاج، بدلا من زيادة ساعات العمل، وتمكن من خلاله من رفع إنتاجية المنظمة،

ونشر مبادئه الخاصة بالإدارة العلمية:

-تقسيم العمل.

-التخصص في العمل.

-تحليل المناصب لتحديد جميع المهام والمسؤوليات.

-وضع نظام الحوافز المالية.

هنري فايول : H. Fayol هو هندس فرنسي، وأول من أشار إلى الوظيفة الإدارية، فبينما نظر تايلور

للإدارة من السفلى، نظر لها فايول من الأعلى) الإدارة العليا(، وبينما سعى تايلور إلى تحقيق رشادة الإنتاج،

فقد سعى فايول إلى تحقيق الرشادة التامة في الإدارة، وأشار في كتابه إلى الوظائف الأساسية للإدارة : "التخطيط ، التنظيم ، التوجيه، الرقابة."

ماكس فيبر : M. Weber فيبر عالم إجتماع ألماني، وصاحب النموذج البيروقراطي، كأسلوب لإدارة

المنظمات، والذي يقوم على المبادئ التالية:

-وحدة القواعد، وضوحها، وثباتها.

-تقسيم العمل.

-التسلسل الهرمي.

-الطابع الرسمي للمهام.

-نقد المدرسة الكلاسيكية:

اعتبرت المدرسة الكلاسيكية الإنسان مجرد آلة، وأن الحافز أو الدافع المادي، هو الدافع الوحيد الذي يحركه، ويجعله منتجا ، مهمة الجوانب المعنوية والشخصية له، كالحاجة للتقدير، والاعتزاز بالجهود، حيث لم تأخذ هذه المدرسة العلاقات الإنسانية بعين الاعتبار، وأهملت العلاقة الموجودة بين المنظمة ، وبين بيئتها الخارجية، إذ اعتبرت المنظمة نظاما مغلقا.

وتجدر الإشارة أن الانتاجية في ظل هذه المدرسة، تصاعدت تدريجيا، ثم عادت للانخفاض، ما يبين وجود خلل فيها.

2.1: مدرسة العلاقات الانسانية

اهتمت هذه المدرسة برفع انتاجية المنظمات، من خلال التوجه نحو الجانب الإنساني أو البشري، أي ركزت

على البعد الانساني، وانفتحت على البيئة الخارجية للمنظمة، وأخذت بعين الاعتبار المناخ التنظيمي الخارجي.

رواد هذه المدرسة - :

إلتون مايو : Elton Mayo هدفت الدراسات التي قام بها Mayo ، إلى إبراز الدور الهام والجوهري ،

الذي تلعبه العلاقات الإنسانية، في السلوك التنظيمي في المنظمة، وتوصل من خلال كتابه "المشاكل الإنسانية في الحضارة الصناعية"، إلى نتائج نذكر منها:

-العمل هو نشاط فريق جماعي، وليس فردي. ضرورة وجود إتصال بين العمال

-ضرورة الاعتراف بالعرفان والجميل ، والإحساس بالإنتماء إلى الجماعة.

-تنمية الإبداع لدى العامل ، من خلال فسخ مجال الابتكار.

ماك غريغور : Mac Gregor عالم نفس أمريكي اشتهر بنظر يتي X ، و Y التي تعبر عن الإدارة

المتسلطة، والادارة بالمشاركة، وهذا من خلال كتابه "البعد الانساني في المؤسسة."

حيث تعبر نظرية X عن مجموع المبادئ المعتمدة، من طرف النظرية الكلاسيكية، والتي تقضي بأن

الفرد، يحركه الدافع المادي فقط، فهو كسول ولا تحب العمل، وبالتالي لا نثق فيه، ولا يمكن تركه يؤدي مهامه لوحده، و يحتاج إلى مراقبة ، مع فرض أساليب عمل محددة عليه.

في حين تفترض نظرية Y ، أن الرقابة والعقوبات، ليست الوسيلة الوحيدة للحصول على عمل جيد

فعال"، فيمكن للفرد توجيه نفسه ومراقبتها، " يعتبر نفسه مسؤولاً"، وأن العمل مصدر إشباع ورضا للعامل، يؤديه بشكل إرادي، لا تسلطي.

ويقترح Gregor زيادة التفويض في إتخاذ القرار الإدارية، وتوزيع المهام داخل المنظمة، وتقوية

الاتصال بين المورد البشري ، مع المشاركة الجماعية في تحديد الأهداف.

أبرهام ماسلو : Abraham Maslow انطلق ماسلو من نظرية Y ، واعتبر أن العامل، لا يمكن أن

يمارس عمله من تلقاء نفسه، بل هو في حاجة إلى قيادة، وتوجه نحو تصنيف الحاجات الإنسانية، ثم ترتيبها

في شكل "هرم ماسلو" : الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة للأمن والسلامة، الحاجات الاجتماعية، التقدير والإحترام، تحقيق الذات.

ويمكن استخدام هذا التصنيف في العملية الإدارية، من خلال بناء نظام الحوافز التنظيمية، عن طريق ربط أهدافها باحتياجات العاملين، الأمر الذي يقتضي تحديد إحتياجات جميع العمال ، بحيث لا يمكن تحفيز العمال، بحاجات المستوى الثالث والرابع، دون تحقيق إشباعهم بحاجات المستوى الأول.

-نقد المدرسة الانسانية:

اعتبرت المنظمة نظاما مغلقا كسابقتها، وركزت على التحفيز المعنوي ، في تفسير السلوك الإنساني، متناسية

التحفيز المادي، واهتمت بالعنصر البشري للمنظمة فقط، مهملة بقية العناصر.

ثانيا: المدارس التطويرية

تتعلق المدارس التطويرية، بكل من المدرسة النيوكلاسيكية، إضافة إلى مدرسة النظم.

1: المدرسة النيوكلاسيكية

سميت المدرسة النيوكلاسيكية بهذا الاسم، لأنها عادت إلى بعض النماذج، التي جاءت بها المدرسة

الكلاسيكية، بقيادة Taylor ، ويطلق أيضا على هذه المدرسة تسمية "الحركة التجريبية"، للإهتمام الذي أولته لفهم وتحليل واقع المنظمات، حيث انطلق رواد هذه المدرسة، من الممارسات التجريبية والميدانية، للوصول إلى مبادئ تنظيمية جديدة. ويمكن القول أن هذه المدرسة، قد عملت على الجمع بين مبادئ المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الإنسانية.

رواد هذه المدرسة- :

-ألفريد سلاون : A SLAON أمريكي و ارئد من رواد العلوم، لاسيما في مجال الهندسة الكهربائية،

ويعتبر من المسيرين ذوي الكفاءة العالية، أمضى 45 سنة في العمل في شركة général Motors، منها 32 سنة كمدير عام لها، وعشر سنوات كرئيس لمجلس الإدارة، وهو الذي جعل من هذه الشركة تصل

إلى العالمية، برقم أعمال وصل إلى 217 مليار فرنك، وأرباح وصلت إلى 13 مليار فرنك ، في أواخر سنة

1976 ، وصدر له مؤلف بعنوان My years with generale Motors ومن أهم المبادئ التسييرية التي جاء بها SLAON مبدأ اللامركزية والتنسيق.

اللامركزية:

عملية تنظيمية إدارية، تتضمن تنسيق وتوزيع السلطات على جهات عديدة، في المستويات الدنيا من

الهيكل الإداري، بحيث تكون كل جهة فيها مسؤولة بشكل مباشر عن مسؤوليتها، وذلك بهدف إعطاء العمل شكلا أكثر تنظيما، ومرونة، بالإضافة إلى اشتراك أكبر عدد من المرؤوسين في العملية الإدارية، الأمر الذي يساهم في حل المشكلات عند وقوعها، وإتخاذ القرارات المناسبة.

وحسب SLAON تقتضي اللامركزية:

-استقلالية الوحدات الادارية، والحكم عليهم تبعا لمردودية النشاط الذي قاموا به.

-لا مانع من مركزة بعض الوظائف، وكذا الرقابة.

-الإدارة العامة للمؤسسة، لا يجب عليها استغلال أو الاهتمام، بعمل كل وحدة تنظيمية على حدى، بل عليها أن تتوجه نحو دراسة مشاكل السياسة العامة.

-التقييم الاداري يجب أن يوفر الوسائل المناسبة، والإمكانات الضرورية لكل وحدة، من أجل أن تتمكن من وضع ممثلين ، أو استشاريين عنها.

- التنسيق:

يقصد بالتنسيق تحقيق العمل الجماعي، وتحقيق وحدة العمل والتصرف، في إتجاه هدف محدد ومتفق عليه، أو هو تلك الوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري، أن ينمي هيكله من الجهود الجماعية، والمشاركة بين المساعدين والمسؤولين، ويتضمن تحقيق وحدة التصرفات، في إتجاه هدف مشترك.

وحتى يكون التنسيق فعالا داخل المنظمة، يرى SLAON أنه يجب أن يكون قائما على:

-طرق موحدة ومركزة فيما يتعلق بنظام المحاسبة.

-تسيير مركزي للميزانية.

-توجيه طرق حساب الاسعار، المتغيرة ، وكذا الميزانية السنوية.

-توحيد طرق الحساب القبلي والبعدي لمردودية الاستثمارات.

ويمكن القول أن لامركزية السلطة، والتنسيق داخل المؤسسة، ذات مزايا عديدة، لاسيما: تحقيق الابداع، المسؤولية، المبادرة، ربح الوقت، استقلالية اتخاذ القرارات الاقتصادية، والفعالية.

بيتر دروكار : Peter Drucker نمساوي حاصل على شهادة دكتوراه في القانون العمومي ، والقانون الدولي، عمل كمستشار في المناجمنت في العديد من المنظمات العالمية، لاسيما generale Motors التي كانت تحت ادارة SLAON ، يعتبر Drucker منشئ عمل "المستشار".

ويرى دروكار أن التسيير أصبح الوظيفة الاجتماعية الأكثر أهمية ،

(Le management est en fait la fonction essentielle et capitale de notre société)

ويرى أيضا بخصوصية التسيير، فحسبه التسيير هو عمل ليس كباقي الأعمال، إذ له إمكانيات خاصة به، ووسائل تميزه عن غيره، وتقنيات مختلفة.

وتجدر الإشارة أن المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التسيير داخل المنظمة هي:

-التنظيم العلمي للعمل

-اللامركزية

-تسيير الموارد البشرية

-تكوين المسير

-التسيير المالي

-التنسيق

-التخطيط طويل المدى

هذه المبادئ أصبحت غير كافية، نظرا لظهور احتياجات مثل الإبداع، والتغيرات الاجتماعية المختلفة،

جودة الحياة، التطور الاقتصادي... إلخ، الأمر الذي دفع Drucker إلى إعادة تعريف، أو وضع المبادئ أو المهام الرئيسية للتسيير.

ويعتبر Drucker واضع نظرية الإدارة بالهدف MBO عام 1954 ، وفي هذا الصدد يقول، "إن كل

عضو في منظمة العمال يساهم بشكل مختلف، إلا أنه على الجميع القيام بإسهاماتهم من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الإتجاه، وأن تتلاءم اسهاماتهم مع بعضها البعض، لتحقيق إنتاج متكامل وشامل ، لا توجد فيه ثغرات، أو ازدواج غير مطلوب في الجهود" ، ومن بين أسس هذه النظرية، نذكر:

-تحديد الهدف بدقة

-تحليل وتنظيم العمل في هياكل واضحة

-التحفيز والاتصال

-قياس النتائج من خلال معايير دقيقة

-تكوين وتدريب العاملين.

-أوكتاف جيلنيه : O GELINIER فرنسي حاصل على شهادة في العلوم الفيزيائية والكيمياء والبيولوجيا، قام بدراسات تكميلية في مجال الاقتصاد، وغالبا ما ربط GELINIER المسائل المتعلقة بالمنظمات ، بالمشاكل الاقتصادية، موضحا أن نجاح المؤسسة مرتبط بحساب نشاطات الإدارة العليا العامة ، على المدى الطويل، والذي يضم إختيار الأهداف، عن طريق تحديد السياسات ، وكذا تنظيم الوسائل، من خلال وضع البرامج.ومن أجل تحقيق

فعالية المنظمة، لابد من بيان سياستها العامة التي أسسها GELINIER ، والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مبدأ المنافسة داخل السوق، دورة حياة المنتج، الإمكانات المالية، مردودية النشاط، وإجمالي التطور الاقتصادي، وعليه يركز تحديد السياسة العامة، على نقطتين هامتين:

-لابد أن تختار المؤسسة نموذج تطوري طويل المدى.

-ضرورة تغلب المؤسسة على السوق، الصعوبات المالية.

مميزات المدرسة النيوكلاسيكية - :

تتميز المدرسة النيوكلاسيكية، بالدمج بين مبادئ كل من المدرسة العلمية للعمل، والمدرسة السلوكية،

وهي مدرسة ذات ثقافة أمريكية، قائمة على روح العمل الجماعي، وتحقيق الأهداف اللامركزية...الخ، وتجدر الإشارة، أنه لا توجد مدرسة أخرى ، وصلت إلى ما جاءت به هذه المدرسة من نتائج، ذلك أن أغلب المؤسسات الغربية منذ أزيد من 30 سنة، تسير وفقا لمبادئ هذه المدرسة، لكن هذا لم يمنع من أن يتم تبني بعض النتائج التي قامت عليها، لأجل ميلاد مدرسة جديدة سميت بمدرسة النظم.

2: مدرسة النظم " الأنظمة"

تعتبر هذه المدرسة مدخلا جديدا في علم الإدارة، فتحت الباب لأفكار جديدة، من حيث الطرح، إذ سلطت الضوء على جانب مهم في وجود المؤسسة واستمراريتها، ألا وهو " علاقة المؤسسة بالمحيط الذي تنتمي إليه"، وهذا باعتبار المؤسسة نظاما قائما بحد ذاته، ولكنه جزء من نظام شمولي، فالمؤسسة هي كائن حي يؤثر ويتأثر .

1 مفهوم النظام:

يعتبر النظام مجموعة الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض، لتحقيق أهداف معينة، وبطريقة تكون كلا متكاملا، وبتطبيق مفهوم النظام على المؤسسة، تصبح هذه الخيرة عبارة

عن تجميع لعدة عناصر مترابطة فيما بينها، وفي تفاعل ديناميكي، ومجندة في الهياكل حسب الأهداف.

-مكونات النظام:

أ- المدخلات: تمثل مختلف العناصر والموارد، التي تدخل في العملية الإنتاجية، وكذا عناصر البيئة ، التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف.

ب- العمليات: تتمثل في الوظائف الإدارية المختلفة بالمؤسسة.

ج- المخرجات: تتمثل في النتائج.

ثالثا: دورة حياة المنظمة

عادة ما يتم إستعمال عبارة أو مصطلح " دورة الحياة Le cycle de vie " ، للكائنات الحية، والذي يقصد به مجموعة المراحل البيولوجية ، التي تحصل أثناء تطورها، وهنا نميز بين عدة ماحل هي: الولادة، النمو، والموت، كما تستعمل هذه المقاربة أيضا في مجال التسويق، لاسيما فيما يتعلق بدورة حياة المنتج، حيث يعتبر اعتماد هذا المصطلح البيولوجي ، من قبل الباحثين في مجال المنظمات قديما، فمثل الكائنات الحية أو المنتجات، تمر المنظمات بعدة مراحل ، بداية من ظهورها، ف نموها، إلى غاية إختفائها، إن حدث لها ذلك.

تسمى دورة حياة المنظمة أيضا، بالتطور التنظيمي ، هذه الأخيرة التي تعتبر من أولى التسميات ، التي

أطلقت على التغيير الحاصل داخل المنظمة، في الولايات المتحدة الأمريكية 1960 - 1970 ، والمجال اللغوي لهذه التسمية يتمحور حول " التطور والنمو"، ويشكل التطور التنظيمي فرضية مفادها، أن التغيير عبارة عن مجموعة من المراحل المعقدة والطويلة، والذي يفرض تشخيصا لثقافة المؤسسة، تاريخها، قيمها، وقواعدها.

هذا ويقدم التطور التنظيمي للمؤسسة، مجموعة من أساليب التسيير، والتي لم تعد تظهر استنادا إلى

هذا المفهوم، كأساليب لقيادة المؤسسة نحو التطور، بل تبرز في مدى التحكم في جملة التقنيات ، التي يقدمها التسيير، فأدوات التسيير، لا تمثل سوى مجرد دعائم للمؤسسة.

هذه الطريقة والتي يصعب وصفها بالنظرية، تعبر عن الرغبة في أنسنة المنظمات Humanisation في إطار تحسين جودة حياة الأعوان، وتحقيق الفعالية المؤسساتية، فالتطور التنظيمي يعتبر طريقة من طرق التسيير، والذي وجد من أجل توفير إحتياجات المؤسسة في إطار تغييرها .

ويشير الباحثون في الفكر التنظيمي، بأن كل منظمة تمر بعدة مراحل، وهي أربعة " الولادة، النمو، الانحدار، الفناء"، لكن بنسب متفاوتة، ومنظمات أخرى قد لا تمر بجميع هذه المراحل، حيث أن عددا منها يصل مباشرة إلى مرحلة الفناء بعد الولادة، دون المرور بمرحلة النمو، وذلك في حالة عدم جذبها.

مراحل دورة حياة المنظمة

- 1 مرحلة الولادة: "التأسيس"

تعد هذه المرحلة من أخطر المراحل، فقد تتطوي على فرصة إخفاق عالية، لأن المنظمة الجديدة تمر

بمسؤولية حداثة العهد، في بيئة جديدة، وهناك احتمالية كبيرة للفشل، وبالتالي تحتاج المنظمة في مرحلة الولادة إلى مدة زمنية، للبحث عن ركائز لانطلاقها، وجمع المعلومات الأساسية عن البيئة الخارجية التي ستحيط بها،

أو إطلاق منتجات جديدة، وجذب الزبائن، وكسب رضاهم، وهو ما يستوجب أيضا أن تكون ولادة المنظمة، قائمة على رأسمال معتبر، من أجل استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للعمل فيها، وتوفير الرواتب والحوافز المناسبة لهم.

- 2مرحلة النمو " الشباب:"

تعد هذه المرحلة امتدادا لسابقتها، حيث يصبح لدى المنظمة رسالة واضحة، وهدف محدد، وهنا تبدأ

خبرات المنظمة في البروز، من خلال الإبداع، الابتكار، التطوير، العلاقات، المشاركة، التعاون، التنسيق...إلخ.

- 3مرحلة النضج:

وتسمى كذلك " الرسمية- الاستقرار- البناء- التكوين"، تتميزها زيادة النفقات المالية، وزيادة حجم المنظمة، وهنا تصل المنظمة إلى أعلى درجات المنافسة، وفي هذا الإطار وتبعا للمنافسة الحادة، قد تضطر المؤسسة لخفض أسعارها، الأمر الذي قد يقلل من أرباحها.

- 4مرحلة التدهور:

نتيجة المنافسة الحادة، قد تجد المنظمة نفسها أمام عدد قليل من الزبائن، وهي عاجزة عن تسويق

منتجاتها، وهنا تحاول جاهدة البحث عن الأساليب المثلى، للخروج من هذا المشكل، ومع زيادة حدة الصراع داخلها، قد تظهر قيادات جديدة تتخذ المؤسسة، من حالة التدهور وتخرجها منها.

رابعا : التغيير التنظيمي

1: تعريف التغيير التنظيمي

س/ إذا كان لديك مكعب من الجليد، وأردت أن تحصل على هذا الجليد في شكل مخروطي، فماذا ستفعل؟

ج/ عليك بإذابة الجليد أولاً، لجعله قابلاً للتغيير، في المرحلة الأولى، ثم وضع الجليد المذاب في الشكل أو القالب الذي تريد الحصول عليه، كمرحلة ثانية، وفي المرحلة الأخيرة تعيد تجميد الجليد في القالب الجديد.

ومنه يعرف التغيير " le changement " ، بأنه عملية الانتقال من حالة إلى أخرى، هذا الانتقال الذي تتم ملاحظته في المحيط أو البيئة ، أو هو الانتقال والتحول من حالة قائمة ، إلى حالة يتوقع و يؤمل تحقيقها، أي من حالة عادية قائمة، إلى أخرى أكثر تكيفا وملاءمة، فالتغيير يعبر عن حالة التطور والتحول.

وعليه فالتغيير المنظماتي ، هو عملية التحول الجذري في الهياكل والاختصاصات، المرتبطة بتطور المؤسسة والمسؤولة عنها، وهو أيضا تغيير دائم في الأنظمة الفرعية للمنظمة، ملاحظ من قبل أعضائها والشخاص ذوي العلاقة بهذا النظام ، فالتغيير هو الفعل المرتبط بالتحويل، أي المرور من مرحلة إلى أخرى.

2: نموذج KURT LEWIN للتغيير التنظيمي

في أواخر سنة 1940 ، قام الباحث في علم النفس والاجتماع LEWIN ، بوضع نموذج بسيط، للتغيير

التنظيمي، يركز على ثلاثة مراحل أساسية، حيث قام بتشبيه المنظمة، بقطعة الجليد BLOQUE DE GLACE، وحدد نموذجه عبر المراحل التالية: -change-freeze unfreeze

وقد اقترح LEWIN هذا النموذج سنة 1947 ، وحضي بإهتمام واسع، وقبول كبير، حيث يعتقد أن

هذا النموذج والمراحل التي يقدمها، تساعد كثيرا في إنجاح عملية التغيير، إذا ما تم تطبيقه بصورة سليمة.

المرحلة الأولى: اذابة الجليد

تتضمن هذه المرحلة إذابة القيم القديمة والمعتقدات، وكذا الهيكلة التي تقوم عليها المنظمة ، أي استبعاد الاتجاهات والعادات، وكذا الأساليب القديمة التي كانت معتمدة في التسيير، وهنا يبرز الوعي بضرورة التغيير، ومن أساليب تغيير أو إذابة الجليد نذكر:

-منع النمط السلوكية غير المرغوب فيها، والتي تسبب المشاكل داخل المنظمة.

-تحسيس العاملين بالأمان، إتجاه التغييرات التي سوف تحصل، ويتم ذلك من خلال إزالة أي أسباب للمقاومة.

-تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت مثلا هي التأخير والغياب، والأكل على المكاتب، والتأخر عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي قد تشعر العاملين، بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلا: تغيير مواعيد الحضور والإنصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن هذه المرحلة هامة جدا، وتلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير، حيث كثيرا ما تفشل محاولات التغيير التنظيمي ، نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة، وعدم إعطائها الإهتمام المناسب، حيث أنها مرحلة تعلم المهارات والمعارف الجديدة .

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير

تتضمن هذه المرحلة إختيار بعض الأساليب، التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما ، حيث يمكن أن يكون التغيير تنظيميا أو موجهها نحو الأفراد، وهنا يحذر LEWIN من عدم التسرع في تنفيذ هذه المرحلة، وحدث التغيير، لأن التسرع من شأنه أن يؤدي إلى بروز نوع من المقاومة الشديدة، مما يتسبب في حدوث إرتباك وتشويش وعدم الوضوح، ومن ثم عدم تحقيق المطلوب.

إن اتخاذ القرار المتعلق بالتغيير التنظيمي، هو حتما قرار سهل على مستوى الورق، لكن لابد من الأخذ بعين الاعتبار، أن هذا الأمر على مستوى الواقع اليومي، صعب نوعا ما،

فحسب العديد من الدراسات، فإن حوالي 60% إلى 70% من التغيرات التنظيمية، لا تحقق إما كلياً أو جزئياً أهدافها، ويرجع هذا إلى أحد الأسباب الرئيسية، المسماة بـ "مقاومة التغيير التنظيمي".

حيث تعتبر ظاهرة المقاومة ظاهرة غير رشيدة، وضد الإنتاجية، تقودها أقلية من الأشخاص، وحسب دراسة لـ MCKINSEY عام 2009 ، فإن فشل المنظمة لا يتعلق عادة بالأسباب التقنية، بل مرده هو العامل الإنساني بالدرجة الأولى، نتيجة ما يسمى بمقاومة التغيير، حيث يشعر الأفراد داخل المنظمة، أثناء قيادة التغيير ، بمشاعر مختلفة، من قلق ، توتر ، والحزن...إلخ.

والتحدي الأساسي هنا أمام قادة التغيير، هو فهم هذه المشاعر، من أجل القدرة على التحكم في أصحابها، والقضاء على مقاومتهم للتغيير، مع حسن مرافقة أولئك، الذين استجابوا لعملية التغيير

المرحلة الثالثة: إعادة التجميد

وهنا تحاول المنظمة بناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة، دون إبداء أي نوع من المقاومة، حيث يتم التعزيز اللازم للتغيير، وتصبح الاتجاهات والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة و راسخة، من خلال ما تم اكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

خامساً: مقاربات التسيير العمومي الحديث

تم دراسة ثلاثة مقاربات أساسية، وهي مقارنة إدارة الجودة الشاملة، مقارنة إدارة المعرفة، ومقارنة إدارة الموارد البشرية.

1- مقارنة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر TQM عن ففكرة أساسية مفادها أن الجودة السلعة أو الخدمة، وما يرتبط بها من إرضاء للعميل، تمثل مفتاحاً لنجاح أي مؤسسة، حيث يدل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في

المنظمات على طريقة أو أسلوب إدارة جميع الأنشطة والإجراءات التي يجب إنجازها للحفاظ على درجة معينة من الامتياز في إنجاز الأمور، بما في ذلك وضع وتنفيذ سياسة الجودة، فضلاً عن وضع وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

أهداف إدارة الجودة:

تركز إدارة الجودة على تحقيق عدة أهداف، منها رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات عبر الكشف والمعالجة للعيوب، واكتساب الميزة التنافسية من خلال زيادة رضا العملاء، وتحقيق خفض في التكلفة وتوفير النفقات، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية الموظفين وتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

- رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات

تعمل إدارة الجودة على تلبية احتياجات العملاء في المنتجات أو الخدمات المقدمة لهم، حيث تسعى دائماً إلى أن تكون المنتجات خالية من العيوب من خلال الكشف عنها ومعالجتها خلال مراحل التصنيع والإنتاج، إلى جانب تعزيز الكفاءة التشغيلية التي تزيد من جودة المنتج، بالإضافة إلى الاهتمام بآراء العملاء واقتراحاتهم حول مستوى المنتج أو الخدمة.

- اكتساب الميزة التنافسية

على المستوى المؤسسي، فإن إدارة الجودة تستهدف أن تحقق المؤسسات والشركات الميزة التنافسية في السوق، وذلك من خلال تعزيز رضا العملاء وزيادة جودة المنتجات والخدمات، فهذا بدوره يحقق التميز ويدر المزيد من الأرباح والمبيعات.

إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم استراتيجي يهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في جميع عناصر ووظائف المنظمة. يركز هذا المفهوم على تحقيق رضا العملاء عبر تحسين الجودة في جميع جوانب العمليات، بدءاً من التصميم والتطوير، وصولاً إلى الإنتاج والخدمات

والدعم. يعتبر الموظفون جزءًا أساسيًا من هذه العملية، حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في تحسين الجودة وتطوير العمليات.

أهداف إدارة الجودة:

توجد العديد من الأهداف الرئيسية لإدارة الجودة التي يجب على الشركات تحقيقها. أولاً وقبل كل شيء، يتعلق الأمر بتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات تفوق التوقعات. ثانياً، يهدف إدارة الجودة إلى تحسين العمليات والإجراءات المتبعة في الشركة للحد من الأخطاء وزيادة الكفاءة. أخيراً، يسعى إدارة الجودة إلى الاستدامة والتحسين المستمر، مع التركيز على تطوير الثقافة العامة للجودة في جميع أنحاء المنظمة.

مبادئ إدارة الجودة:

تقوم إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه الشركات نحو التحسين المستمر والنجاح، هذه المبادئ تشمل:

- التركيز على العملاء: الهدف الأول والأهم لإدارة الجودة هو تحقيق رضا العملاء وتلبية توقعاتهم.
- القيادة: القيادة الفعالة هي المفتاح لتحقيق الجودة. يجب على القادة أن يحددوا الاتجاه والأهداف وأن يشجعوا العمل الجماعي.
- مشاركة الأشخاص: يجب أن يشارك كل الأشخاص في الشركة في تحقيق الجودة، من الإدارة العليا إلى العاملين في الخطوط الأمامية.
- نهج العملية: يجب أن تتم إدارة الجودة كعملية متكاملة تشمل كل جانب من جوانب العمل.
- التحسين المستمر: الهدف هو تحقيق التحسين المستمر، وليس الرضا عن الوضع الحالي.

- القرارات القائمة على الأدلة: يجب أن تتخذ القرارات بناءً على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات.

- إدارة العلاقات: بناء علاقات جيدة مع الشركاء والموردين لتحقيق التحسين المستمر.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب منظوراً استراتيجياً ومدرّساً، وفق الخطوات التالية:

الالتزام الإداري: هذه الخطوة تتطلب التزام الإدارة العليا بالتحسين المستمر والجودة.

تشكيل فرق الجودة: تشمل تشكيل فرق متعددة الوظائف مع ممثلين من جميع المستويات داخل الشركة.

توفير التدريب: توفير التدريب والتطوير اللازمين للموظفين لفهم مبادئ وأدوات الجودة.

تطبيق الأدوات الإحصائية: استخدام أدوات الإحصاء لقياس الأداء وتحديد المشكلات.

تحسين العمليات: استمرار في العمل لتحسين العمليات والأداء بناءً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها.

الاستعراض والتحسين المستمر: تقييم الأداء بانتظام والعمل على التحسين المستمر.

أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من الفوائد الكبيرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكن أن تواجه الشركات العديد من التحديات، بما في ذلك:

نقص الالتزام من الإدارة: الالتزام الكامل من الإدارة العليا ضروري لنجاح أي استراتيجية للجودة.

نقص التدريب: يجب توفير التدريب الكافي للموظفين لفهم وتطبيق مبادئ الجودة.

مقاومة التغيير: التغيير صعب دائماً، وقد يعارض بعض الأشخاص الجهود المبذولة لتحسين الجودة.

نقص الموارد: قد يكون نقص الموارد الضرورية مثل الوقت والمال والعمالة عائقاً كبيراً. التركيز على الأهداف القصيرة الأجل: تحقيق الجودة الشاملة يتطلب تركيزاً على الأهداف طويلة الأجل

إدارة الجودة والامتثال للمعايير الصناعية:

تلعب إدارة الجودة دوراً حاسماً في ضمان الامتثال للمعايير الصناعية واللوائح الحكومية، إن تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة يتطلب الامتثال لمجموعة من المعايير المعترف بها صناعياً، مثل معايير [ISO 9001](#) لنظام إدارة الجودة.

إن الامتثال لهذه المعايير ليس فقط يضمن الجودة، بل يبني أيضاً الثقة مع العملاء والشركاء التجاريين. علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد الامتثال في تقليل المخاطر وتحقيق التحسين المستمر في الأداء والكفاءة.

2-مقاربة إدارة المعرفة:

يقصد بالمعرفة التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما. وهي إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة ، ويمكن الوصول إليها بواسطة وضع سياسات تنظم المعرفة بالمؤسسة المعنية أو يمكن الحصول على أفضل المعارف والأفكار عن طريق عقد جلسات العصف الذهني والتحفيز والبحث.

هناك نوعين للمعارف تم تصنيفهما على أساس توثيق المعرفة في مكان محدد من قبل جهة محددة

أولاً: المعرفة الضمنية:

هي المعرفة التي تنتمي إلى تمثيلات عقلية متجذرة في الناس، وبالتالي لا يمكن استخلاصها بسهولة. وهي تشمل المهارات الفطرية أو المكتسبة، الخبرات والتجارب. تتميز هذه المعرفة بصعوبة نقلها أو تحويلها للآخرين على عكس المعرفة الصريحة. ومن أمثلة المعرفة الضمنية المهارات المكتسبة من أداء عمل معين أو الخبرة في أداء أو تطبيق مهارة معينة، وفي الغالب المعارف الضمنية تكون غير موثقة وغير معتمدة.

ثانياً : المعرفة الصريحة

المعرفة الصريحة هي المعرفة التي تم تفصيلها، تقنينها، وتخزينها، و تتميز هذه المعرفة بإمكانية انتقالها بسهولة للآخرين. المعلومات الواردة في الموسوعات والبحوث ودراسات الحالة والكتب المدرسية أمثلة جيدة من المعرفة الصريحة.

يمكن الحصول على النوعين من المعارف من مصدرين أساسيين وهما المصادر الداخلية وثانيهما المصادر الخارجية، تتمثل المصادر الداخلية في الخبرات المتراكمة للأفراد في المؤسسة، ونظام العمليات والتكنولوجيا المعتمد، المهارات المكتسبة بالتجربة أو التعلم خلال العمل، كما يعتبر التدريب والمؤتمرات والجلسات التفكيرية من مصادر المعرفة الداخلية المهمة.

أما المصادر الخارجية :فهي المصادر من بيئة المؤسسة الخارجية وتتمثل في المنافسين، العملاء، المجتمع، الجامعات والمراكز البحثية، المؤسسات الشبيهة والرائدة في نفس المجال، الموردين، الجهات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، الإنترنت والإنترانت.

ومن أهم فوائد تحقيق إدارة المعرفة:

إتاحة زيادة المحتوى المعرفي في تطوير وتقديم المنتجات والخدمات

تحقيق أقصر دورات جديدة وتطوير الخدمات والمنتجات

تسهيل وإدارة الابتكار والتعلم التنظيمي

الاستفادة من خبرات الناس في جميع أنحاء المنظمة

زيادة الاتصالات الشبكية الداخلية والخارجية بين الأفراد

إدارة بيئات العمل والسماح للموظفين للحصول على الرؤى والأفكار المناسبة لعملهم ذات الصلة

حل المشاكل المستعصية

إدارة رأس المال الفكري والأصول الفكرية في القوى العاملة (مثل الخبرة والدراية التي يمتلكها الأفراد الرئيسيين).

المؤسسات الرائدة والباحثة عن التميز المؤسسي في أدائها تتبنى نهج إدارة المعرفة لما له من آثار إيجابية في تحقيق الإستراتيجيات والرؤى الخاصة بها،
ومن ضمن أهداف ادارة المعرفة:

تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة

تحسن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة

تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية

زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات

تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات

تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية

ويمكن تلخيص عدد من الخطوات الهامة لتحقيق إدارة المعرفة وهي كالتالي:

أولاً: تشخيص المعرفة، تحليل مبدئي وذلك لتحديد نوع المعرفة المتوفرة وحجمها ومصادرها والدور الذي تلعبه في تحديد توجهات وكفاءة عمليات المؤسسة، ويتم مقارنة ذلك بما هو مطلوب من إدارة المعرفة بالمؤسسة، ليصبح هذا التشخيص هو الأساس لوضع الخطط والسياسات والبرامج لسد الفجوة بين المطلوب والموجود.

ثانياً: توليد المعرفة، بناء على تحديد فجوة المعرفة وتحديد أهدافها بالمؤسسة يتم تحديد مصادر توليد المعرفة اللازمة لسد الفجوة المحددة وتحقيق الأهداف المرجوة منها. وبدراسة المصادر المتوفرة من معرفة ظاهرية أو معرفة ضمنية من ضمن عمليات وثقافة المؤسسة يتم تنفيذ خطط ومنهجيات الإدارة المعرفية، آخذين في الاعتبار عمليات توليد الأفكار الجديدة وابتكار المعارف التي تجعل المؤسسة في مجال الريادة والتنافسية. كما يتم توسيع دائرة المعرفة بواسطة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية ونقل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى المؤسسي الجماعي

ثالثاً: خزن المعرفة ،وهي مرحلة إنشاء و/ أو تحديث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة والتي تم الحصول عليها في مرحلة توليد المعرفة بالبحث والملاحظة والمراقبة وحفظها ومعالجتها واسترجاعها وقت الحاجة وإستدامتها.

ومن أهم الجوانب في خزن المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية لدى الأفراد بالمؤسسة إلى معرفة صريحة لتصبح جزءاً من مصادر المعرفة الداخلية وتضمن دوران المعرفة بين العاملين بالمؤسسة.

رابعاً :توزيع المعرفة بعد تحديد مصادر المعرفة وتوليدها و تخزينها تقوم المؤسسة بإستخدام أفضل الطرق والمنهجيات لتوزيع المعرفة على الأفراد والإدارات بما يضمن حصول كل منهم على القدر الكافي الذي يسمح له بأداء عمله على الوجه الأكمل وبالطريقة التي تضمن تنافس العمل في جميع الإدارات وبين جميع الأفراد على المبادئ المعرفية التي تم إعتمادها من قبل إدارة المؤسسة

خامساً :تطبيق المعرفة .في هذه المرحلة تؤكد المؤسسة أن المعارف التي تم جمعها وتنظيمها وتوزيعها تضمن تحقيق الهدف الأساسي منها وهو خدمة أهداف المؤسسة لتتطور وترتقي في سلم الريادة مستندة على قاعدة صلبة من المعرفة والثقافة المؤسسية. يتم التوصية في هذه المرحلة بأن يتم تعيين مديراً للمعرفة يكون من ضمن مهامه حث العاملين على تطبيق المعرفة التي تم إعتمادها، كما أنه يقوم بمراقبة والتدقيق على التنفيذ الجيد لتوجيهات

الإدارة العليا في التطبيق، كما يقوم بعمل التقارير عن التطبيق وتسجيل القصص الملهمة والمبتكرة في هذا المجال، كما يقوم مدير المعرفة بعقد الجلسات التوعوية والتدريبية فيما يخص إدارة المعرفة لعرض التحديات والمتطلبات الجديدة إن وجدت بما يضمن إستدامة المعرفة.

يواجه تحقيق إدارة المعرفة في المؤسسات وتبني نهج التميز المؤسسي القائم على الثقافة المعرفية مجموعة من التحديات، من أبرزها

التحديات الثقافية أو الثقافة التنظيمية والتي يطلب منها أن تكون داعمة لعملية نشر وتبني ثقافة المعرفة بالمؤسسة المتميزة، فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والطريقة التي يتعامل بها العاملون داخل المؤسسة، وهي الحافز لتحقيق التطوير والتميز المنشود، فنجد أن كثير من المؤسسات لا تستطيع تبني هذا النهج مما يؤثر سلباً على تحقيق إدارة المعرفة. ومن الحلول التي يمكن تطبيقها لإزالة هذا التحدي هو بناء رؤية ورسالة وقيم المؤسسة على التعلم ومشاركة المعرفة، كما يطلب من الإدارة بالمؤسسة الحديث مع العاملين عن أهمية الثقافة المؤسسية ومدى تأثيرها على المؤسسة من ناحية كفاءتها وفعاليتها، إيجاد حوافز مادية ومعنوية وتحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي لهم.

ثاني التحديات هي التحديات التنظيمية الخاصة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى مرونته مما له التأثير المباشر على عملية تشارك المعرفة على المستويات الإدارية، بالإضافة للسياسات والعمليات الداعمة له. ويمكن تجنب هذا التحدي بجعل الهيكل الإداري أكثر مرونة والسياسات الداعمة والحوافز والمكافآت.

ثالث التحديات هي التحديات التكنولوجية، ففي ظل التطورات التكنولوجية الهائلة تعتبر المؤسسة التي تستطيع إستخدام التكنولوجيا بشكل أفضل في إدارة المعرفة وتخزينها وإستخدامها بشكل أفضل هي المؤسسة المتميزة والقادرة على الإستمرارية في تقديم أفضل الخدمات. ويمكن تحدي المؤسسات في قدرتها على إستخدام التكنولوجيا في تحسين التواصل

وتوصيل المعلومات بسهولة وأمان، كما تساهم التكنولوجيا في توليد المعلومات وسرعة نقلها ومشاركتها وقلة تكلفتها.

من كل ذلك ندرك أنه في عصر التغير المتسارع والمشحون بالكم الهائل من المعلومات من مصادر متعددة لا بد للمؤسسات الساعية للفوز بسباق التميز المؤسسي معرفة كيفية إدارة المعرفة لديها بالاستفادة من ميزات العديدة ومصادر المتعددة كما عليها التصدي لتحدياتها بالمرونة اللازمة لتحقيق التميز والإستدامة في النتائج والتطور المستمر.

3-مقاربة إدارة الموارد البشرية:

هي تلك المقاربة، التي تمارس عديدا من الأنشطة بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة إيجابية وفعالة بين مصلحة الطرفين على أساس تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق.

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتَوَقَّع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها ، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.

هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري ومن خلال التطور التاريخي الذي عرفتته إدارة الموارد البشرية ، و ذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

التعريف الأول :

ويتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها «النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة

التعريف الثاني :

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

التعريف الثالث:

عرف مفهوم إدارة الأفراد من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم

التعريف الرابع

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة ، و رعايتهم و ترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم.

وسنرى فيمايلي الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية (ما تسمى إدارة شؤون الموظفين) وإدارة الموارد البشرية المتقدمة:

إدارة الموارد البشرية الجديدة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
-تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	-اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.
-تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشدذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	-ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.
-التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشدذ روح الفريق.	-اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

العوامل التي حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

العنصر البشري له تأثير جوهري على الإنتاجية (زيادة الإنتاجية).

الإبقاء والمحافظة على قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية (أهمية تنمية وتطوير العنصر البشري وصيانتته ورفع معنوياته)

ضغوط المؤثرات البيئية وتشمل:

المؤثرات القانونية

تأثير سوق العمل

المؤثرات الاجتماعية

المؤثرات التكنولوجية

الهدف العام للإدارة الموارد البشرية:

هو تكوين الضغط على قوة عمل لديها الرغبة والقدرة، وتحقيق التناسق المستمر والآني بين قوة العمل المتوافرة بالشركة وبين احتياجات الشركة وبما سيساهم في تحقيق الهدف وخطط الشركة.

وظائف الموارد البشرية:

تختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات يرجع ذلك من حيث حجم أنشطتها وأعمالها وحجم العاملين بها.

وبصفة عامة فإن الوظائف والأنشطة التالية تمثل جوهر إدارة الموارد البشرية في المنظمة:

· تخطيط الموارد البشرية

· تحليل ووصف الوظائف

•التوظيف

•تقييم أداء العاملين

•تدريب الموارد البشرية

•تخطيط التطور الوظيفي

•تحديد تعويضات العاملين

•تصميم برنامج الصيانة البشرية (تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية
وتوفي الأمن والسلامة)

•التنسيق في مجالات إدارة الموارد البشرية (قواعد الانضباط والاتصالات الرسمية)
•بناء والمحافظة على علاقات العمل (تطوير أساليب إدارة الصراع ومعالجة شكاوي
وتظلمات العاملين)