

جامعة محمد لمرين دباغين

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

**ملخص محاضرات مقاييس "التسخير العمومي الحديث"**

موجه لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص إدارة وتسخير الجماعات المحلية

من تقديم وإعداد الأستاذة:

بن شناف منال

## **NPM: أولاً: مفهوم التسيير العمومي الحديث**

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

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

في حين قال عنه Peter DRUCKER: "التسخير 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، والتسخير المالي والرقابة".

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

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

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

لماذا يصعب وضع تعريف مانع وجامع للتبسيير العمومي الحديث؟

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

جاء الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم في وقت متاخر.

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 وسميات كثيرة له " التبسيير العمومي الحديث/الإدارة العمومية الحديثة/ المناجمنة العمومي الحديث".

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

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

دمج جميع الجهات والأشخاص الذين لهم علاقة بالجامعة، ومشاركتهم في عملية صنع القرار، لأن صنع القرار بالمشاركة يحفز تدفق المعلومات، والتواصل داخل الجامعة، وبالتالي يحقق التكامل.

وفي هذا الإطار لابد من التمييز بين البيئة الداخلية للجامعة، وفاعليها "المورد البشري الداخلي / الموظفون"، وبين البيئة الخارجية، وفاعليها "الموطن، المجتمع المدني، والقطاع الخاص"

ملاحظة مهمة جداً: على الطالب أن يدرك أن المصطلحات المستعملة في هذا المقياس، ليست مصطلحات قانونية، بل هي مصطلحات تدرج ضمن علم الإدارة العامة، لذا وجب الإحاطة بها، ومنها ذكر مثلاً: المرفق العمومي / الجهة أو الجامعة، المرافق / الزيون، 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 زبوناً يحب إرضاؤه " 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، مرکزة على عمليات التحليل الاقتصادي، حيث اعتبرت أن الإنسان، آلة أو أداة لتنفيذ العمل، وتهدف هذه المدرسة إلى الرفع من الإنتاجية، داخل المنظمة

- رواد هذه المدرسة:

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

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

للأجور، يرتكز على حجم الإنتاج، بدلاً 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

ل الإدارة من السفل، نظر لها فاينول من الأعلى ) الادارة العليا(، وبينما سعى تايلور إلى تحقيق رشادة الإنتاج،

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

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

المنظمات، والذي يقوم على المبادئ التالية:

-وحدة القواعد، وضوحاها، 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 ، مهملا الجوانب المعنوية والشخصية له، كالحاجة للتقدير، والاعتراض بالجهود، حيث لم تأخذ هذه المدرسة العلاقات الإنسانية بعين الاعتبار، وأهملت العلاقة الموجودة بين المنظمة ، وبين بيئتها الخارجية، إذ اعتبرت المنظمة نظاما مغلقا.

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

2.1: مدرسة العلاقات الإنسانية

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

على بعد 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 والجوهرى ،

الذى تلعبه العلاقات الإنسانية، في السلوك التنظيمي في المنظمة، وتوصل من خلال كتابه "المشكلات الإنسانية في الحضارة الصناعية"، إلى نتائج ذكر منها:

- العمل هو نشاط فريق جماعي، وليس فردي. ضرورة وجود إتصال بين العمال
- ضرورة الاعتراف بالعرفان والجميل ، والإحساس بالإنتمام إلى الجماعة.
- تتمية الإبداع لدى العامل ، من خلال فسح مجال الابتكار.

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

المسلطة، والإدارة 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 ثق 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 القرارات الإدارية ، وتوزيع المهام داخل المنظمة ، وتنمية

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

أبراهام ماسلو : Abraham Maslow انطلق ماسلو من نظرية<sup>٢</sup> ، 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 الحواجز التنظيمية ، عن طريق ربط أهدافها باحتياجات العاملين ، الأمر الذي يتطلب تحديد إحتياجات جميع العمال ، بحيث لا يمكن تحفيز العمال ، بحاجات المستوى الثالث والرابع ، دون تحقيق إشباعهم بحاجات المستوى الأول .

#### -نقد المدرسة الإنسانية:

اعتبرت المنظمة نظاماً مغافلاً لسابقتها ، وركزت على التحفيز المعنوي ، في تفسير السلوك الإنساني ، متناسبة

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

#### ثانياً: المدارس التطويرية

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

## ١: المدرسة النيوكلasicية

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

الكلasicية، 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 الكلasicية، 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، وعشرون سنة رئيس 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 شكلًا أكثر تنظيمًا، ومرؤونة، بالإضافة إلى اشتراك أكبر عدد من المرؤوسين في العملية الإدارية، الأمر الذي يساهم في حل المشكلات عند وقوعها، وإتخاذ القرارات المناسبة.

وبحسب SLAON تقتضي الامرkarzية:

- استقلالية الوحدات الإدارية، والحكم عليهم تبعاً لمروءية النشاط الذي قاموا به.
- لا مانع من مرکزة بعض الوظائف، وكذا الرقابة.
- الإدارة العامة للمؤسسة، لا يجب عليها استغلال أو الاهتمام، بعمل كل وحدة تنظيمية على حدٍ، بل عليها أن تتجه نحو دراسة مشاكل السياسة العامة.
- التقييم الإداري يجب أن يوفر الوسائل المناسبة، والإمكانات الضرورية لكل وحدة، من أجل أن تتمكن من وضع ممثلي ، أو استشاريين عنها.

- التنسيق :

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

وحتى يكون التنسيق فعالاً داخل المنظمة، يرى SLAON أنه يجب أن يكون قائماً على:

- طرق موحدة وممركزة فيما يتعلق بنظام المحاسبة.
- تسخير مركزي للميزانية.
- توجيه طرق حساب الأسعار، المتغيرة ، وكذا الميزانية السنوية.
- توحيد طرق الحساب القبلي والبعدي لمروءية 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 دروکار Peter Drucker : نمساوي حاصل على شهادة دكتوراه في القانون العمومي ، والقانون الدولي ، عمل كمستشار في المناجمت في العديد من المنظمات العالمية ، لاسيما التي كانت تحت ادارة SLAON ، يعتبر Drucker منشئ generale Motors عمل "المستشار".

ويرى دروکار 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 إمكانات خاصة به، ووسائل تميزه عن غيره، وتقنيات مختلفة.

وتتجدر الشارة 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، نظراً 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 للتسخير.

ويعتبر Drucker واضع نظرية الادارة 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 تتلاعم إسهاماتهم مع بعضها البعض، لتحقيق إنتاج متكامل وشامل ، لا توجد فيه ثغرات، أو إزدواج غير مطلوب في الجهد" ، ومن بين أسس هذه النظرية، نذكر:

-تحديد الهدف بدقة

-تحليل وتنظيم العمل في هيكل واضح

-التحفيز والاتصال

-قياس النتائج من خلال معايير دقيقة

-تكوين وتدريب العاملين.

-أوكاف جيلانيه : O GELINIER فرنسي حاصل على شهادة في العلوم الفيزيائية والكيمياء والبيولوجيا، قام بدراسات تكميلية في مجال الاقتصاد، وغالباً ما ربط المسائل المتعلقة بالمنظمات ، بالمشاكل الاقتصادية، موضحاً أن نجاح المؤسسة مرتب بحساب نشاطات الإدارة العليا العامة ، على المدى الطويل، والذي يضم اختيار 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 الإعتبار مبدأ المنافسة داخل السوق، دورة حياة المنتج، الإ مكانيات المالية، مردودية النشاط، وإجمالي التطور الاقتصادي، وعليه يرتكز 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 الامركية...الخ، وتتجدر 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 وفقاً 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 مدخلاً جديداً 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 تتنمي إليه" ، وهذا باعتبار المؤسسة نظاماً قائماً بحد ذاته، ولكنه جزء من نظام شمولي، فال المؤسسة هي كائن حي يؤثر ويتأثر .

مفهوم النظام:

يعتبر النظام مجموعة الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض، لتحقيق أهداف معينة، وبطريقة تكون كلاً متكملاً، ويتطبّق 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، وكذلك 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 بدوره 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، فنموها، 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" ، وبشكل 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 بحسب 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

##### - 1مرحلة الولادة: "التأسيس"

تعد هذه المرحلة من أخطر المراحل، فقد تتطوی 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،

إطلاق منتجات جديدة، وجذب الزبائن، وكسب رضاهem، 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.

## - 2 مرحلة النمو "الشباب":

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

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

## - 3 مرحلة النضج:

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

## - 4 مرحلة التدهور:

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

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

## رابعاً : 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 تريده 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 تكيفاً و ملائمة، فالتغيير يعبر عن حالة التطور والتحول.

وعليه فالتغيير المنظماتي ، هو عملية التحول الجذري في الهياكل والاختصاصات، المرتبطة بتطور المؤسسة والمسؤولة عنها، وهو أيضاً تغيير دائم في الأنظمة الفرعية للمنظمة، ملاحظ من قبل أعضائها والأشخاص 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، يرتكز على ثلاثة مراحل أساسية، حيث قام بتشبيه المنظمة، بقطعة الجليد freeze.-change، وحدد نموذجه عبر المراحل التالية: BLOQUE DE GLACE  
unfreeze

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

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

المرحلة الأولى: إذابة 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 اذابة الجليد ذكر :

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

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

-تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصيرات السيئة، فإذا كانت مثلا هي التأخير والغياب، والأك على المكاتب، والتأخر عن مواعيد العمل الرسمية، فإن التغيرات التي قد تشعر العاملين، بسوء هذه التصيرات 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 اختيار 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 موجها نحو الأفراد، وهنا يحدز 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 إرباك وتشویش 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 التغييرات التنظيمية، لا تتحقق إما كلياً أو جزئياً أهدافها، ويرجع هذا إلى أحد الأسباب الرئيسية، المسمى بـ "مقاومة التغيير التنظيمي".

حيث تعتبر ظاهرة المقاومة ظاهرة غير رشيدة، وضد الإنتاجية، تقودها أقلية من الأشخاص، وحسب دراسة ل MCKINSEY عام 2009 ، فإن فشل المنظمة لا يتعلّق عادة بالأسباب التقنية، بل مردّه هو العامل الإنساني بالدرجة الأولى، نتيجة ما يسمى بـ "مقاومة التغيير" ، حيث يشعر الأفراد داخل المنظمة، أثناء قيادة التغيير ، بمشاعر مختلفة، من قلق ، توّر ، 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 مراقبة أولئك، الذين استجابوا لعملية التغيير

### المرحلة الثالثة: اعادة 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 الإتجاهات والأنمط السلوكية الجديدة ثابتة و راسخة، من خلال ما تم اكتسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

### خامساً: مقاربات التسيير العمومي الحديث

تم دراسة ثلاثة مقاربات أساسية، وهي مقاربة إدارة الجودة الشاملة، مقاربة إدارة المعرفة، ومقاربة إدارة الموارد البشرية.

#### 1- مقاربة إدارة الجودة الشاملة:

تعبر TQM عن فكرة 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 تتحقق 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 جزءاً أساسياً 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 يحدوا 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 وال媧وردين لتحقيق التحسين المستمر.

### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

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

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

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

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

تطبيق أدوات 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 الجودة.

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

**مقاومة التغيير:** التغيير صعب دائمًا، وقد يعارض بعض الأشخاص الجهد المبذولة لتحسين الجودة.

**نقص الموارد:** قد يكون نقص الموارد الضرورية مثل الوقت والمال والعملة 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 تتضم المعرفة بالمؤسسة المعينة 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 تنتهي إلى تمثيلات عقلية متقدمة في الناس، وبالتالي لا يمكن استخلاصها بسهولة. وهي تشمل المهارات الفطرية أو المكتسبة، الخبرات والتجارب. تتميز هذه المعرفة بصعوبة نقلها أو تحويلها لآخرين 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، تقديرها، وتخزينها، و تتميز هذه المعرفة بإمكانية انتقالها بسهولة لآخرين. المعلومات الواردة في الموسوعات والبحوث ودراسات الحالة والكتب المدرسية أمثلة جيدة من المعرفة الصريحة.

يمكن الحصول على النوعين من المعارف من مصادرين 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 بيئه المؤسسة الخارجية وتمثل في المنافسين، العملاء، المجتمع، الجامعات والماركز البحثية، المؤسسات الشبيهة والرائدة في نفس المجال، الموردين، الجهات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، الإنترنت والإإنترانت.

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 فيقوى العاملة (مثل الخبرة والدراءة التي يمتلكها الأفراد الرئيسيين).**

**المؤسسات الرائدة والباحثة عن التميز المؤسسي في أدائها تتبنى نهج إدارة المعرفة لما له من أثار إيجابية في تحقيق الإستراتيجيات والرؤى الخاصة بها،**

**ومن ضمن أهداف ادارة المعرفة:**

**تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة**

**تحسين 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 العملياتية**

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

**أولاً: تشخيص المعرفة، تحليل مبئي 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 الازمة لسد الفجوة المحددة وتحقيق الأهداف المرجوة منها. وبراسة المصادر المتوفرة من معرفة ظاهرية أو معرفة ضمنية من ضمن عمليات وثقافة المؤسسة يتم تنفيذ خطط ومنهجيات الإدارة المعرفية، آخذين في الإعتبار 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 وتتضمن دوران المعرفة بين العاملين بالمؤسسة.

رابعاً: توزيع المعرفة بعد تحديد مصادر المعرفة وتوليدها وخزنها 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 تناغم 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 المعرفات التي تم جمعها وتنظيمها وتوزيعها تضمن تحقيق الهدف الأساسي منها وهو خدمة أهداف المؤسسة لتطور وترقي في سلم الريادة مستندة على قاعدة صلبة من المعرفة والثقافة المؤسسية. يتم التوصية في هذه المرحلة بأن يتم تعيين مديرًا للمعرفة يكون من ضمن مهامه حث العاملين على تطبيق المعرفة التي تم إعتمادها، كما أنه يقوم بمراقبة والتدقيق على التنفيذ الجيد لتجويفها

الإدارة العليا في التطبيق، كما يقوم بعمل التقارير عن التطبيق وتسجيل القصص الملهمة والمبكرة 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.

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

التحديات الثقافية او 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 كفاعتها وفعاليتها، إيجاد حواجز مادية ومعنوية وتحسين المستوى الاقتصادي والإجتماعي 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 والحواجز والمكافآت.

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

وتوسيع 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 ميزاتها العديدة ومصادرها المتعددة كما عليها التصدي لتحدياتها بالمرونة الالزمة لتحقيق التميز والإستدامة في النتائج والتطور المستمر.

### 3-مقاربة إدارة الموارد البشرية:

هي تلك المقاربة، التي تمارس عديداً 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 الالزمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ريح للمنظمة .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفّر والمُتوقّع. 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 والاختيار والتدريب والحفاظ والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري ومن خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، و ذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

#### التعريف الأول :

ويتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متقارنة 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 تشجيعهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم.

وسرى فيما يلي الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية (ما تسمى إدارة شؤون الموظفين) وإدارة الموارد البشرية المتقدمة:

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
<p>-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.</p>	<p>-تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.</p>
<p>-ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافر المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.</p>	<p>-تهتم بمحنوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصالحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.</p>
<p>-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.</p>	<p>-التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.</p>

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 وصيانته 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 التنازن المستمر والآني بين قوة العمل المتوفرة 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:

· تحطيط 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  
وتوفيق الأمان والسلامة)

· التنسيق في مجالات إدارة الموارد البشرية (قواعد الانضباط والاتصالات الرسمية)  
· بناء والمحافظة على علاقات العمل (تطوير أساليب إدارة الصراع ومعالجة شكاوى  
وتنزيلات العاملين)