

المحور الرابع: آليات التغيير في الإدارة العامة الحديثة

1. إدارة التغيير:

1/ مفهوم إدارة التغيير:

يعد مفهوم إدارة التغيير من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي نشأت وتطورت خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، وهي لاتزال في طور التطور، وتقتضي إدارة التغيير القيام بالوظائف الإدارية التقليدية: التوقع والتخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، الرقابة والتي تمكنها من زيادة قدرتها على التكيف السريع مع الأحداث.

يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: " العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات مقابل التخلي عن قيم، معارف، وتأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا، وفعالية لإحداث التغيير، وعلى مرحل حدوثه، بقصد بلوغ أهداف المنظمة".

2/ مراحل ادارة التغيير:

1. فترة الإعلام: وهي الفترة الزمنية التي بموجبها يدرك المدراء التغيرات الخارجية من خلال جمع ومعالجة المعلومات (نظام الاعلام الاستراتيجي)

2. فترة رد الفعل: وهي الفترة التي تستغرقها إدارة المؤسسة حتى تستجيب للتغيرات، وهناك اختلاف في تعامل المؤسسات مع التغيير، فتوجد هناك الإدارة البطيئة وهناك الإدارة السريعة، وهناك الإدارة النائمة ليس لها نظام للترصد.

3. فترة التصميم: تبدأ هذه الفترة عندما يقرر المدير القيام برد الفعل، وتنتهي عند الانتهاء من تصميم خطة المواجهة، حيث يتم اللجوء إلى مستشارين من خارج المؤسسة لتجنب الحساسيات الداخلية أو يتم اشراك النقابة واطارات المؤسسة في اتخاذ القرارات.

4. فترة التنفيذ: يتم فيها تجسيد وتطبيق الإجراءات المتخذة من تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع من خلال تأثير السلطة الرسمية والشخصية الكاريزمية للمدراء، ومختلف الحوافز والمرونة الداخلية.

5. فترة التأثير: يتم فيها تقييم مدى التأثيرات الناتجة على تطبيق الإجراءات المتخذة في التعامل مع التغيير.

3/ أهمية التغيير في الإدارة العامة:

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية (كالهيكل التنظيمي، طبيعة العمل، الافراد العاملين) ومتغيرات البيئة الخارجية (الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتكنولوجية)، كما يمكن الإحاطة ببعض الجوانب منها القدرة على الابتكار، التوافق مع متغيرات الحياة، ويعتقد الكثير من الباحثين منهم الباحث "غرار أرجرس" أن هناك أهمية أخرى للتغيير تتمثل في التغيير التنظيمي ويؤكد على ضرورة تبني هذه المقاربة في الإدارة العليا ، تتم من خلال المستوى الإداري الأدنى أو مستوى الموظفين التنفيذيين، ومن جهة أخرى لابد بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير من الأعلى إلى الأسفل والعكس، إضافة إلى المنهج المتكامل.

2. الإدارة الاستراتيجية:

إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الشائعة في علم الإدارة، حيث ارتبط بالعديد من المصطلحات التي جعلت من الباحثين البحث عن علاقة هذا المفهوم بعلم الإدارة:

- **الإستراتيجية Strateg**: تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت إلى مجال الفكر الإداري وأصبحت تستخدم لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها، ونبع مصطلح "الإستراتيجية" من مصدرين هما: الأول الجانب العسكري، والثاني نظرية المباريات، باعتبار أنهما يشكلان الأساس العلمي لمفهوم ومعنى الإستراتيجية.

إذن فإن الإدارة الإستراتيجية تعرف بأنها: "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" وهذا حسب المفكر "جلوك Glueck"

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، الأولى هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه واغناء لأبعاده، والثاني هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر

والمستقبل في آن معا، في حين التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد.

3. أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- تسمح لصانع الاستراتيجية بمواكبة التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الاعمال.
- تساهم في تحديد الوضع التنافسي للمنظمة ومن ثمة العمل على تحسينه.
- انشاء علاقة تعاقدية بين مختلف مكونات المنظمة (الوظائف والأنشطة).
- التسيير العقلاني والاقتصادي للموارد والكفاءات.
- تحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتوقع المشكلات المؤثرة على العمل.
- تعزز مشاركة كافة مستويات الغدارة في العملية الاستراتيجية.

4. مراحل الإدارة الاستراتيجية:

1/ صياغة الاستراتيجية: تتمثل هذه المرحلة فيما يلي:

- اعداد رسالة المنظمة.
- تعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة.
- تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة.
- وضع أهداف طويلة الاجل.
- التوصل إلى استراتيجيات بديلة.
- اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.

2/ تنفيذ الاستراتيجية: على إدارة المنظمة القيام بما يلي:

- تحديد الأهداف السنوية.
- وضع السياسات.
- تحفيز العاملين.
- تخصيص الموارد.
- تنمية الوعي والبيئة المساندة للاستراتيجية.
- تطوير واستخدام نظم المعلومات.
- ربط الأجور بالأداء.

- اعداد الموازنات.

3/ تقييم الاستراتيجية:

- مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.
- قياس الأداء.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

5. عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

1. **توفير التفكير الاستراتيجي:** نعني بالتفكير الاستراتيجي توفر المهارات والقدرات اللازمة لدى الفرد من أجل أداء مهام الإدارة الاستراتيجية ومن بين هذه المهارات نجد:
 - القدرة على تحليل المحيط الخارجي.
 - القدرة على اختيار أفضل الاستراتيجيات للمنظمة.
 - القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
 - القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة.
2. **توفير نظم المعلومات الاستراتيجية:** تلعب المعلومات دورا رئيسيا في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، لأنها ناتجة عن تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.
3. **توفير نظام حوافز جيد:** يلعب نظام عادل من الحوافز والمكافآت دورا هاما في تشجيع موظفي المنظمة وبالتالي تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية.
4. **توفير نظام مالي:** يجب أن يتوفر لدى المنظمة نظام مالي جيد لضمان التنفيذ الفعال للإدارة الاستراتيجية.
5. **توفير التنظيم الإداري السليم:** يجب توفر تنظيم اداري دقيق ومرن قادر على استيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك.

6. نموذج الإدارة الاستراتيجية:

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية، مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة

الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الاستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الاستراتيجية، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات، وهذا العنصر هو الأكثر أهمية في النموذج (التغذية العكسية).

3. الإدارة بالأهداف:

1. مفهوم الادارة بالأهداف:

يعد المفكر "بيتر دركر" (Peter Drucker) أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف في كتابه (الإدارة في التطبيق) عام 1954، حيث وصفه أنه: " ما تحتاج إليه المنظمات الإدارية" مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجه الكافي وينشئ روح الفريق ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم والمدخل الذي يمكن أن يحقق ذلك كله هو الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية".

وقد نشأ وتطور مفهوم الإدارة بالأهداف وفق مراحل أساسية:

1. تقييم الأداء: حيث نشأت الغدرة بالأهداف لتساعد الإدارة في الوصول إلى تقييم واقعي موضوعي لأداء الأفراد يضمن حصولهم على حقوقهم ويحقق زيادة الإنتاجية في نفس الوقت.
2. المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف هو أن الغدرة بالأهداف تعتبر عملية إدارية شاملة تجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة.
3. أصبحت نظاما للتخطيط والمراقبة: يقوم فيها الرئيس والمروؤوس بوضع اهداف محددة لفترة زمنية مقبلة، وتحديد طرق بلوغها ومعايير قياس النتائج.

2. مبادئ الإدارة بالأهداف:

- 1/ مبدأ المشاركة: يقصد به إتاحة الفرصة للمروؤوسين في التعبير عن آرائهم والادلاء بمقترحاتهم.
- 2/ مبدأ تحقيق الأهداف: تعد الأهداف العمود الفقري للإدارة بالأهداف كونها تحدد النتائج التي يجب تحقيقها، وينقسم إلى:

- ضرورة التمييز بين الغايات والوسائل.
- وضوح الهدف النهائي.

- التدرج في تحقيق الأهداف.

3/ مبدأ تخفيض المخاطرة: يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظم المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط.

4/ مبدأ المراجعة الدورية: وتبدأ عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط.

5/ مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يركز هذا المبدأ على اختيار الكوادر بناء على مهاراتهم ومدى استغلالها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

3. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

1. تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمعة من مختلف الأطراف وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.
2. تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط ثم إعادة تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف أكثر تفاصيل حسب كل فرد أو عضو في المنظمة.
3. تقديم الناتج الصافي بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقاً.
4. تنفيذ المهام والواجبات لحل المشاكل التي تعترض عملية التنفيذ.
5. يجتمع الرئيس والمرؤوسين لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

ويتم تطبيق خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

1. تحديد أهداف المنظمة.
2. توزيع السلطات والمسؤوليات.
3. تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من أهداف المنظمة.
4. تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للأداء.
5. اعداد الأهداف في المستوى التنفيذي.
6. الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على المرؤوسين.
7. المراجعة الدورية للأداء وتقييم النتائج.

4. مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

يتطلب تحقيق الجودة في الأداء وتطوير الأدرة بالأهداف يجب تحديد الأهداف بدقة وموضوعية بعبارة أخرى ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ وإلى أبعد حد ممكن يجب أن تكون بشكل رقمي مثلا حجم المبيعات، العائد على الاستثمار أو عدد وحدات الإنتاج، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك أنه يمكن تحقيقه، فالأهداف لا تكون سهلة لأنها تشكل خطر للمدير والشركة وكذلك الأهداف الصعبة جدا مما يجعل الإدارة تفقد ثقتها في أسلوب النتائج، وبدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى الإنجاز السيئ.

كذلك يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها، ويساعد هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع. ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعادا عن الأساليب التقليدية في الإدارة لذا فإن عملية التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف، وتشير التجربة إلى أن معظم المدراء يحتاجون إلى محاولتين أو ثلاث قبل أن يمكنهم إعداد أهداف يمكن قياسها وتحقيقها.

ملاحظة: إذا لم تتحقق المقومات السابقة الذكر فإن المخرجات تشكل فشل تطبيق الإدارة بالأهداف.

قائمة المراجع المعتمدة

آمنة بوشامة. " الإدارة الاستراتيجية". مجلة آفاق علمية، المجلد 14، العدد (02)، فيفري 2022.
سحر بنت خالد عبد الله النشار. " الإدارة الاستراتيجية".

<https://academia-arabia.com/ar/reader/2/108972> (24/04/2025)

عبد الله أحمد، امحمدي عبد القادر. " الإدارة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإدارة بالأهداف: دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري الديرية الجهوية بأدرار". مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2023/2022.

السيد كردي أحمد. "نظرية الإدارة بالأهداف". د.ن، 2013.

[https://fr.scribd.com/document/617715066/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%\(24/04/2025\)](https://fr.scribd.com/document/617715066/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%(24/04/2025))

بن الموفق سهيلة. " محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية". محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2.

سعد غالب ياسين. الإدارة الاستراتيجية"، ملخص كتاب ربحي عبد القادر الجديلي، ط1. عمان: دار اليازوري للنشر، 1998.

بوقلقول الهادي، بلقيب بومدين. إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر.