

6. الإلتزامات الجديدة للإدارة العمومية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الحديث.

إن انتقال الإدارة أو المؤسسة العمومية من المناجنت التقليدي البيروقراطي إلى المناجنت الحديث سيؤدي بالضرورة إلى التغيير في الإدارة العمومية من خلال إعطائها صبغة جديدة تتضمن:

- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية: من خلال رصد مختلف هاته التغيرات ومتابعتها (البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية والثقافية....) ومحاولة التأقلم مع هاته المتغيرات، بدل التمسك بالقواعد الثابتة والجمود.
- توجيه مهام الإدارة العمومية في اتجاه جديد: من خلال سعيها نحو الفعالية، وتحقيق رغبات وطموحات المواطن بتقديم خدمات ذات نوعية جيدة، وهذا بالاعتماد على موظفين أكفاء، لدى على الإدارة العمومية الإهتمام بالموارد البشري واعتباره حجر الزاوية من خلال اتباع استراتيجية واضحة فيما يتعلق بتنمية وتطوير هذا المورد، والعمل على استقطاب الكفاءات، والانتقال إلى معاملة الموظف على أساس الأداء وليس على أساس الخبرة فقط.
- تحسيس الموظفين العموميين بالمسؤولية: لأن التحسيس بالمسؤولية يحفز الموظف العمومي، ويولد لديه الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل لديها مع ممارسة العمل على أساس قيادي تحفيزي، وليس على أساس استغلال المنصب.
- السعي نحو تحقيق الفعالية والكفاءة: من خلال العمل على تحقيق الأهداف المسطرة على جميع المستويات التنظيمية، كما يجب أن تعمل الإدارة على الاقتصاد في الموارد والعمل على استغلالها استغلال أمثل من أجل تدنية التكلفة قدر الإمكان.
- التقرب من المواطن : وهذا من أجل استجابة أفضل لمتطلباته واحتياجاته، كما يجب إشراكه في عملية إدارة المنظمات أو المؤسسات العمومية.
- السرعة: لأن الوقت عامل مهم في الحكم على أداء الإدارة العمومية، وبالتالي على المنظمات العمل على اتباع الأساليب الكفيلة بتخفيف الإجراءات المتعلقة بالخدمات المقدمة.

7. أبعاد (الوظائف الحديثة) المناجنت العمومي الحديث.

- ✓ بعد استراتيجي: يقوم على التخطيط الاستراتيجي والإدارة بالأهداف والنتائج، وتبسيط الإجراءات الإدارية معتمدا على اللامركزية في التسيير الإداري، وكذلك تكريس مبدأ الفصل بين السياسة

والإدارة وأسلوب الشراكة بين القطاع العام والخاص والدفع نحو خصوصية المؤسسات العمومية، كذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية، وهذا بغرض الوصول إلى أقصى درجات التبسيط في الإجراءات الإدارية التي تشهد تعقيدات كبيرة.

✓ بعد مالي: مبني على الميزانيات متعددة السنوات والشفافية مع تقليص العجز وتخفيض التكاليف واستخدام المحاسبة التحليلية، والوسائل الحديثة في مراقبة التسيير، واستخدام الانحرافات المقارنة بين النتائج المحققة بالفعل وتلك التي تم التوقع بها، وهذا سيسمح بتسيير النتائج من خلال قياس المدخلات والمخرجات.

✓ بعد تسويقي: توظيف التسويق العمومي وتحفيز عناصر التنظيم (أجور و مردودية) من خلال إجراءات تحقيق الرضا، سبر الآراء، التشاور مع المستخدمين وتبني أسلوب القرار الجماعي واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال أو ما يعرف بالتسويق الإلكتروني للخدمات العمومية المقدمة من المؤسسة التي تعتمد أو تنتهج أسلوب التسويق الإلكتروني.

✓ بعد يخص الموارد البشرية: تقليص عدد الموظفين أو المستخدمين في المؤسسات العمومية قدر الإمكان وهذا تجسيدا لمفهوم الكفاءة، تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل من خلال اتباع نظام المكافأة على حسب الأداء والقيادة.

8.نظريات المناجنت العمومي الحديث

هناك العديد من النظريات الحديثة التي اشتهر على أساسها المناجنت العمومي الحديث مثل نظرية الخيارات العمومية ونظرية الوكالة وكذلك الحكم الراشد، الحوكمة، إعادة الهندسة وغيرها من النظريات الأخرى، وسيتم في هذه المطبوعة التطرق للبعض من هذه النظريات.

نظرية الوكالة: ظهرت هذه النظرية لتنظيم العلاقة بين المساهمين في الشركات الكبرى والموكلين (المسيرين)، وحسب هذه النظرية فإن الاختلاف في المصالح الموجود بين الفئتين مضاف إليها عدم التأكد يولد تكاليف تسمى بتكاليف الوكالة، ويمكن تعريف الوكالة بأنها: عقد بموجبه يقوم شخص أو عدة أشخاص يدعى موكل، بتعيين شخص آخر يسمى الوكيل من أجل القيام بمهام نيابة عنه. وتتنظر هذه النظرية للمنظمة كمجموعة من العلاقات بين مالك المنظمة ومسيرها والذي في أغلب الحالات تفوض له صلاحيات كبيرة في تسيير المنظمة أو المؤسسة، تسمح له بالتعامل مع العملاء والزبائن بصفة المالك

لتلك المنظمة. وفي حالة المنظمات أو المؤسسات العمومية فإن المسيرين يقومون بالدور الموكل إليهم من طرف الدولة التي تعد المالك والمساهم الرئيسي في المرفق العمومي. إن تطبيق نظرية الوكالة في المؤسسات العمومية يتعلق بفهم العلاقة بين الوكيل والموكل، حيث تعتبر نظرية الوكالة إطاراً يمكن من خلاله تحليل العلاقة بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة العمومية، والتي تتميز بوجود تضارب محتمل في المصالح بين هذه الأطراف، حيث عادة ما يكون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة العمومية بصفة خاصة هناك توتر بين ما يسعى إليه الوكلاء لتحقيق أهدافهم الخاصة مقابل ما هو في مصلحة طراف الرئيسية والمنفعة من المؤسسة العمومية.

مشكلة الوكالة في المؤسسات العمومية تتمثل في تضارب المصالح بين الأطراف المختلفة نتيجة لما يعرف بعدم تماثل المعلومة أو مشكلة الوكالة، حيث يسعى الوكلاء لتحقيق مكاسبهم الشخصية بينما ينبغي عليهم العمل لتحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية وهي تحقيق النفع العام، وهذا التناقض يمكن أن يؤثر على الأداء الفعلي للمؤسسة العمومية. ولحل مشكلة الوكالة يجب أن تكون هناك آليات فعالة لمراقبة أداء الوكلاء وتحفيزهم على اتخاذ قرارات تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

- **نظرية الخيارات العمومية:** ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي خاصة مع أعمال مدرسة فرجينيا، حيث تعبر هذه النظرية عن أحد أهم أفكار الليبيراليين الجدد حيث تضع كافتراض لها أن المنظمات العمومية غير فعالة بسبب مجموعات الضغط السياسية. يركز جوهر هذه النظرية على أن كل سلوك إنساني تهيم عليه المصلحة الشخصية، حيث أن كل شخص أناني بطبعه، حيث يجري الاختيارات الاستراتيجية لتعظيم أرباحه مهما كان نوعها مادية أو نفسية، ما يعني أن البيروقراطي يعمل من أجل خدمة نفسه أولاً أو من أجل مجال نشاطه، وفي سياق الإدارات العمومية فإن السلوك الانتهازي للبيروقراطيين يؤدي إلى نوع من التضخم المنظم والمرتب للقطاع العمومي، وكذلك عدم فعالية التسيير الداخلي للدولة، والتصدي لهذا التضخم يمكن من عقد امتياز الخدمات للوكالات الخارجية التي من أهدافها الحفاظ على هيكل بسيط يسمح بتعظيم الفوائد والمكاسب عن طريق أداء شرعي وممتاز بالنظر للأعباء، وانطلاقاً من هذه الفرضية فإن البرنامج القومي للمناجنت العمومي الحديث يؤكد على إدخال مفهوم السوق الحيوية والتنافسية وكذلك الإرادة لمنح السلطة للمستعمل، حيث يؤكد أصحاب هذه النظرية على

أن هناك تضاد بين الدولة والسوق الذي يمنح الآلية الفاعلة في توزيع الموارد وعليه يرون بضرورة تقليص دور وحجم الدولة قدر المستطاع والإقرار بدور المستهلكين. وتضع نظرية الخيارات العمومية مجموعة من الأسباب التي تفسر عدم نجاعة المنظمات العمومية مع المنظمات الخاصة من أهمها:

✓ عدم اكتراث متخذي القرارات داخل المؤسسات العمومية بالمخالفات المالية والنقدية لأعمالهم وقراراتهم.

✓ المواطن مالك للمرفق العمومي دون أن تكون له القدرة على المبادرة.

✓ حقوق الملكية في المؤسسات العمومية لا تخضع للتبادل في السوق، فالمالك الخاص ولأن حقوقه تخضع للتبادل في السوق فهو يسعى دائما لمحاولة الرفع من قيمتها.

• **الحكم الراشد:** عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الحكم الراشد بأنه: استعمال السلطة السياسية وتطبيق الرقابة على تسيير الموارد في المجتمع من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية. إن الحديث عن مفهوم الحكم بصفة عامة والحكم الراشد بصورة خاصة يمثل نموذج للتكامل بين مختلف الأنشطة الاستراتيجية للعديد من الجماعات والفاعلين، فهو يتعلق بنظام يركز على أهمية نتائج الجهود المختلفة للقطاعين العام والخاص، وكذلك المجتمع المدني، ومدى تأثيرها على توجهات المنظمات في إطار ما يخدم مصالح جميع الفاعلين المذكورين، فحسب هذا المفهوم فإن الحكم الراشد يتضمن: نشاطات الحكومة وممارساتها لوظائفها والمشاركين في عملية صنع السياسات ومجالات انعكاسها في المجتمع، وبصورة أكثر دقة وحسب ما جاء به برنامج الأمم المتحدة الائتماني فإن الحكم الراشد يتضمن ثلاث قواعد رئيسية تتمثل في: الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، يجمعها جميعا إطار قانوني خاص. ويعرف المشرع الجزائري الحكم الراشد في القانون رقم 06/06 الصادر سنة 2006، والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة في المادة 2 من الفصل المتعلق بالمبادئ العامة للسياسة المدنية: على أنه المنهج أو الآلية التي بموجبها تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن، وتعمل على تحقيق المصلحة العامة في إطار الشفافية. وللحكم الراشد مجموعة من المبادئ نذكر من بينها:

✓ **الشفافية:** ونعني بها سهولة الحصول على المعلومات، والانفتاح في العلاقة بين الحكومة والمواطنين.

✓ **المساءلة:** تحمل الالتزامات وتبعات المسؤوليات، وإيجاد جهات وسبل متعددة وفعالة للرقابة على النشاطات.

✓ **سيادة القانون:** وتلزم خضوع جميع المواطنين والمؤسسات في الدولة لقوة القانون.

✓ **الاستجابة:** وتعني التفاعل مع احتياجات ومتطلبات المواطنين (الزبائن) المتجددة والمستمرة.

✓ **المشاركة:** أي الاشتراك في العملية السياسية والتنمية، من خلال إبداء الرأي والاشتراك في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

✓ **الكفاءة والفعالية:** من خلال تحقيق الأهداف المسطرة، مع مراعاة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

✓ **الرؤية الاستراتيجية:** وتتطلب امتلاك صناع القرار آفاقا بعيدة لتحقيق الحكم الراشد والتنمية البشرية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن مبادئ الحكم الراشد تساهم بشكل مباشر في تفعيل المناجنت العمومي الجديد في المؤسسات العمومية من خلال:

1. **ضرورة المحاسبة والمساءلة:** إن هذا المبدأ يمثل أحد أهم دعائم الحكم الراشد والمناجنت العمومي الجديد في نفس الوقت، فالمساءلة تعتبر من أهم متطلبات تحسين أداء الأجهزة الحكومية، وبالتالي فإن المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن تكون قادرة وواعية بأنه من واجبها إثبات أن ما تقوم به من أعمال وما تتخذه من قرارات يتطابق وأهداف محددة مسبقا من خلال التقارير الدورية التي يجب أن تقدمها.

2. **الشفافية:** إن تطبيق الحكم الراشد في المؤسسات العمومية يتطلب أن تكون أعمال وقرارات المؤسسات العمومية شفافة بدرجة يمكن مراجعتها والإطلاع عليها من قبل مختلف الهيئات العمومية الأخرى كالرقابية مثلا، أو المواطن ومختلف الهيئات الخاصة، وهو ما يدعم مبدأ تحسين العلاقة بين المؤسسات العمومية والمواطنين أو المرتفقين، وهذا في إطار تقريب الإدارة من المواطن.

3. **الكفاءة والفعالية:** على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم الأعمال أو الخدمات على قدر من الجودة، لاسيما فيما يتعلق بالخدمات العمومية المقدمة للمواطن (الزبون)، دون أن تختلف هذه الخدمات عن أهداف القائمين على القطاع العمومي فالفعالية هي تحقيق جودة الخدمة وبالتالي

رضى المواطن، والكفاءة هي تدنية التكلفة أو الاستغلال الأحسن للموارد وبالتالي تحقيق أهداف القائمين على الخدمة العمومية، وهذا المبدأ في الحكم الراشد يدعم مفهوم اعتبار المواطن كزبون كما هو الحال في القطاع الخاص، مما يستدعي تأهيل الخدمة العمومية وتلبية حاجيات المواطن بصورة أحسن وهذا يتوافق مع ما جاء به المفهوم الجديد للمناجنت العمومي.

4. الرؤية الاستراتيجية: أو ما يعرف بالاستشراف أو التخطيط طويل المدى، بحيث لا يمكن للمؤسسة أن تحقق الأداء المطلوب دون أن ترسم استراتيجياتها وتحاول استباق الأحداث من حيث النقائص التي قد تكتنف مستوى تقديم الخدمات للمواطن، فالمناجنت هو التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها، وليس الخوض في المشاكل والبحث عن حلول لها.

9. الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات العمومية

أ. الإدارة بالتفويض

أسلوب الإدارة بالتفويض يُعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة العمل من خلال توزيع المهام والصلاحيات من المدير إلى المرؤوسين، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تمكين الموظفين ومنحهم المساحة لاتخاذ القرارات ضمن نطاق محدد، مما يساعد في تحسين الأداء وتخفيف العبء الإداري عن المديرين، ومن خلال هذا الأسلوب يمكن للمديرين التركيز على الأهداف الاستراتيجية والتنمية للمؤسسة بدلاً من الانشغال بالمهام الروتينية اليومية، لكن يتطلب تطبيق الإدارة بالتفويض وجود قادة ذوي مهارات عالية في تحديد المهام، وتحديد نطاق الصلاحيات بوضوح، ومتابعة الأداء بفاعلية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

ويمكن تعريف الإدارة بالتفويض أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على نقل بعض الصلاحيات أو السلطات أو المهام من المديرين أو المسؤولين أو المشرفين إلى المرؤوسين أو الموظفين في المؤسسة، بهدف تخفيف الأعباء عن القادة الإداريين وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بفعالية دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، بحيث لا بد أن يكون هناك تحديد دقيق للمهام المفوضة وتوضيح نطاق الصلاحيات والسلطات الموكلة، مع ضمان عدم التهرب من المسؤولية النهائية عن النتائج، وكذلك المتابعة والتقييم المستمر للأداء لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

لأسلوب الإدارة بالتفويض عدة مبادئ أساسية، والتي يجب أن تتوفر في كل عملية تفويض لضمان فعالية تطبيق هذا الأسلوب:

أن يكون التفويض جزئياً وليس كلياً: التفويض الجزئي يعني أن يتم توزيع بعض الصلاحيات والمسؤوليات فقط من المدير إلى المرؤوسين، بحيث لا يُحرم المدير من الرقابة الكاملة على الأمور، ويهدف هذا المبدأ إلى تحقيق توازن بين الاستقلالية اللازمة للموظفين لاتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، وبين الاحتفاظ بالقدرة على التوجيه والمتابعة من قبل المدير، حيث يسمح التفويض الجزئي للموظفين باتخاذ المبادرات واتخاذ قرارات يومية ضمن نطاق معين، مما يعزز من سرعة الإنجاز والكفاءة في الأداء.

أن يكون التفويض مبنياً على نصوص تنظيمية أو قانونية: يجب أن يستند التفويض إلى قواعد وأسس واضحة ومحددة قانوناً وتنظيمياً، مثل اللوائح التنظيمية أو السياسات الداخلية للمؤسسة، وهذا يضمن الشفافية والامتثال للقوانين واللوائح التي تنظم العمل في المؤسسة، فمن خلال التفويض الذي يستند إلى نصوص قانونية يمكن ضمان أن الصلاحيات الممنوحة تتوافق مع التشريعات المعمول بها، وتمنع أي تجاوزات قانونية أو إدارية قد تحدث، ويُعد هذا المبدأ أساسياً لضمان أن يكون التفويض آمناً وقانونياً ويحمي حقوق الموظفين والمسؤولين.

أن تكون الصلاحيات واضحة: يجب أن تكون الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للموظفين واضحة ومحددة بدقة ليعرف الموظف تماماً نطاق صلاحياته وحدود اتخاذ القرارات، ويضمن هذا الوضوح أن يعمل الموظف ضمن الإطار المحدد له ويقلل من اللبس والارتباك في تنفيذ المهام، فعندما تكون الصلاحيات واضحة يمكن للموظفين أن يتحملوا المسؤولية بشكل فعال ويقوموا باتخاذ القرارات المناسبة بناءً على الصلاحيات الممنوحة لهم.

أن لا يكون تفويض على التفويض: لا ينبغي للموظف الذي تم تفويضه أن يوزع سلطاته على موظفين آخرين دون الرجوع إلى المدير، إذ يجب أن يكون التفويض مباشراً ولا يشمل توزيع السلطة إلى موظفين آخرين دون إذن، وهذا المبدأ يضمن أن يبقى المدير على اطلاع كامل ويتحمل المسؤولية النهائية عن الأعمال المنجزة ضمن نطاق التفويض.

عدم ممارسة الرئيس للسلطات التي فوضها: عندما يقوم المدير بتفويض بعض الصلاحيات فإنه يتوقع من الموظفين اتخاذ القرارات اللازمة وتنفيذ المهام دون تدخل مباشر، والهدف من التفويض هو تعزيز

الكفاءة وإعطاء الموظفين المساحة للعمل بشكل مستقل، فإذا كان المدير يتدخل في كل خطوة من خطوات العمل الموكلة فإن هذا يتعارض مع مبدأ التفويض ويؤثر سلباً على تطوير المهارات القيادية لدى الموظفين كما أنه قد يؤدي إلى حدوث تعارض في القرارات، ولهذا يجب على المدير أن يتجنب التدخل المفرط، وأن يثق في قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات ضمن نطاق التفويض.

عدم التخلص من المسؤولية: التفويض لا يعفي المدير من المسؤولية النهائية عن النتائج والأداء داخل المؤسسة، حيث أنه حتى مع تفويض بعض الصلاحيات يبقى المدير مسؤولاً عن تحقيق الأهداف العامة والتأكد من أن جميع الأعمال تتم ضمن المعايير المحددة، كما التفويض يجب أن يتم مع الاحتفاظ بمستوى من الرقابة والمتابعة لضمان أن تكون النتائج مرضية، فإذا حدث فشل في الأداء فإن المدير يبقى الشخص الذي يتحمل المسؤولية النهائية سواء عن القرارات المتخذة أو عن سير العمل بشكل عام.

إمكانية سحب التفويض: يجب أن يكون هناك آلية واضحة تمكن المدير من سحب التفويض إذا لزم الأمر، وهذا يمكن أن يكون نتيجة لفشل في الأداء أو تغييرات تنظيمية أو عدم القدرة على تحمل المسؤولية من قبل الموظف، ويسمح هذا المبدأ للمدير بتصحيح أي اختلالات في التفويض وضمان أن تستمر المؤسسة في العمل بكفاءة، كما أن إمكانية سحب التفويض تضمن أن الصلاحيات تُمنح بناءً على الأداء الفعلي وقدرة الموظف على الوفاء بالمهام الموكلة إليه.

تطبيق الإدارة بالتفويض في المؤسسات العمومية يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق العديد من الفوائد التي تساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز كفاءة العمل. حيث يسمح بتحسين الكفاءة التشغيلية، إذ يتيح التفويض للمديرين توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين بشكل استراتيجي مما يساعد في تسريع سير العمليات وتقليل الأعباء الإدارية الثقيلة عن المديرين، وهذا النهج يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات والضغوط ويؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة بفعالية أكبر.

كما يساعد أيضاً على تعزيز مهارة الموظفين إذ يسمح التفويض للموظفين باتخاذ قرارات ضمن نطاق معين وتقديم حلول مبتكرة للتحديات اليومية، وهذا من خلال منح الموظفين فرصة لتولي مسؤوليات جديدة، وتنمية مهاراتهم القيادية والتفكير النقدي، مما يساهم في تطوير الكفاءات الداخلية، وهذا لا يقتصر فقط على تحسين أداء الأفراد بل يعزز أيضاً من خبرة المؤسسة ككل من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والمبادرة.

كما يعمل التفويض على تقليل المركزية في اتخاذ القرارات وزيادة المرونة، فمن خلال تفويض الصلاحيات يتم توزيع السلطات بشكل أكبر، مما يسمح للموظفين باتخاذ قرارات تتناسب مع احتياجاتهم الخاصة وظروفهم المحلية، وهذه المرونة ترفع من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وحاجات العملاء مما يسهم في تحقيق التميز التشغيلي.

كما أن الإدارة بالتفويض تسمح بتقوية العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، فمن خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام يتم تعزيز التواصل والتعاون بين الأفراد، وهذا يسمح ببناء علاقات عمل قوية تسهم في تقوية الروح المعنوية للفريق وتساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، كما يزيد من الثقة بين الموظفين والإدارة مما يخلق جوا من التفاهم والتعاون ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر.

من العناصر الأخرى التي تبرز أهمية تطبيق الإدارة بالتفويض هو تحسين القدرة على التطوير المهني للموظفين، فمن خلال تفويض المهام يمكن للموظفين اكتساب خبرات جديدة وتطوير مهاراتهم في مجالات متعددة، مما يعزز من فرصهم في الترقية والتقدم الوظيفي، حيث أن التفويض يسمح بصناعة شخص قيادي قادر على تحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل. كما يعمل التفويض على تعزيز الاستقلالية والمسؤولية لدى الموظفين، فعندما يُمنح الموظفون الصلاحيات اللازمة يشعرون بأنهم قادرون على اتخاذ قرارات مستقلة واتخاذ المبادرات مما يرفع من الشعور بالمسؤولية تجاه العمل والنتائج.

ب. إدارة التغيير (Change Management)

في ظل التغيرات المستمرة التي تواجه المؤسسات العمومية أصبحت إدارة التغيير ضرورة ملحة لتحقيق التكيف مع المتغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، هذه البيئة الديناميكية تتطلب من المؤسسات أن تكون قادرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات المتسارعة وتبني استراتيجيات جديدة للتعامل مع التحديات التي تواجهها، فإدارة التغيير ليست مجرد عملية لإدخال التعديلات بل هي نهج استراتيجي متكامل يهدف إلى توجيه وتحفيز المؤسسة نحو التكيف مع هذه التحديات بشكل فعال. من خلال هذا الأسلوب الإداري يتم تقديم حلول مبتكرة للتحديات مما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. يتعلق الأمر بتطوير استراتيجيات تساعد على تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات على جميع المستويات.

إدارة التغيير هي عملية إدارية تهدف إلى توجيه وتنسيق التعديلات والتحسينات في المؤسسة لضمان استمرارية العمل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. وهذا يعني العمل على وضع استراتيجيات لتحفيز الموظفين ومعالجة مقاومة التغيير وتقديم الدعم اللازم للانتقال الناجح من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، فمن خلال إدارة التغيير تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير استجابات مرنة للتحديات المتغيرة، سواء كانت هذه التحديات مرتبطة بتكنولوجيا جديدة، تغيير في الثقافة المؤسسية، أو تعديلات في الهيكل التنظيمي.

ويمكن تعريف إدارة التغيير أيضا على أنها عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى التحكم في التغييرات التي تحدث في بيئة العمل ومساعدة المؤسسات على التكيف مع التحولات الجديدة في السياسات والجراءات والتكنولوجيا بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا من خلال اتباع خطة واضحة المعالم. أي يجب تخطيط وتنفيذ التغييرات بطريقة مدروسة ومنظمة لتقليل الأثر السلبي المحتمل للتغييرات واحتواء المقاومة لها.

وتقوم إدارة التغيير على مجموعة من المبادئ يمكن حصرها في النقاط التالية:

1. وضوح الرؤية والأهداف: يجب أن تكون الرؤية والأهداف الخاصة بإدارة التغيير واضحة وملهمة للموظفين، لأن توضيح الغرض من التغيير يساعد على توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة ويعمل كمرجع للقرارات والاستراتيجيات التنفيذية.

2. التخطيط المسبق: يشمل هذا المبدأ تطوير خطة شاملة تشمل كافة مراحل التغيير، بدءا من التحليل الأولي وحتى مرحلة التقييم النهائي، فالتخطيط المسبق يساهم في تحديد الموارد المطلوبة وتخصيص الوقت اللازم وكذلك تقليل الفوضى التي قد تنشأ أثناء عملية التغيير.

3. إشراك الموظفين في عملية التغيير: يشمل هذا المبدأ الحصول على دعم وتعاون الموظفين من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة وتوضيح الفوائد المحتملة للتغيير وتقديم الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، كما أن إشراك الموظفين في عملية التغيير يعزز من شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه التغيير.

4. إدارة مقاومة التغيير: إن عملية التغيير في أي مؤسسة قد تشهد مقاومة من بعض الأطراف داخل المؤسسة لعدة أسباب قد تختلف من شخص لآخر، ولهذا يجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة للتعامل مع مقاومة التغيير سواء كانت فردية أو جماعية ، يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات التواصل الفعال وتقديم الدعم والتوجيه ومعالجة المخاوف بشكل مباشر وكذلك إيجاد حلول للتحديات التي يواجهها الموظفون.

5. التدريب والتطوير: تقديم التدريب والتعليم المستمر للموظفين لمساعدتهم على اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع التغييرات الجديدة حيث أن عملية التغيير قد تحتاج إلى إتقان بعد الأساليب والتقنيات، وهذا التدريب قد يساعد في بناء الكفاءات الداخلية وتحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير بفعالية أكبر.

6. التواصل الفعال: التأكد من أن المعلومات المتعلقة بالتغيير تنتقل بشكل واضح وفعال لجميع المستويات الإدارية والموظفين، وهذا نظرا لأن التواصل الفعال يزيد من الفهم المشترك لأهداف التغيير ويساعد في تبديد الشكوك والارتباك.

8. قياس الأداء والمتابعة: من الضروري قياس نتائج التغيير بشكل دوري وتقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة، لأن متابعة الأداء تساعد في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين واستثمار الموارد بشكل أفضل لتحقيق النتائج المثلى.

تطبيق إدارة التغيير في المؤسسات العمومية يعد أمرا بالغ الأهمية لتحقيق تحسين الكفاءة والفعالية، حيث يزيد هذا التوجه من قدرة المؤسسة على توجيه الموارد البشرية والمالية بشكل استراتيجي مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية أكبر، كما يرفع من القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية مثل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، مما يمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة لاحتياجات المجتمع وتحقيق الاستقرار والنمو المستدام، كذلك تساهم إدارة التغيير في زيادة رضى الموظفين تعد من النتائج المباشرة لإدارة التغيير الفعالة، حيث تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة تحفيز الموظفين للأداء المتميز والإبداع، بالإضافة إلى ذلك يساعد تطبيق إدارة التغيير في تحقيق التطوير المستدام من خلال تحسين العمليات والإجراءات، وتحديث التكنولوجيا والأنظمة، مما يساهم في تقديم خدمات عامة ذات جودة أعلى

للمواطنين، كما تتيح إدارة التغيير فرصاً للتعليم والتطوير المستمر مما يدعم تطوير القدرات البشرية وتعزيز الكفاءات المؤسسية ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة.

ج. الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

الإدارة بالأهداف هي عملية تخطيط وتنظيم ورصد وتقييم للأنشطة ضمن منظمة أو مؤسسة معينة لتحقيق أهداف محددة سلفاً، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد الأهداف بشكل واضح وقابل للقياس، مما يساهم في توجيه الجهود وتنظيم الموارد لتحقيق تلك الأهداف بطريقة فعالة، وتشجع الإدارة بالأهداف على مشاركة جميع الموظفين في عملية التخطيط، بحيث يصبح لكل فرد دور محدد وواضح يسعى لتحقيقه، مما يزيد من تحفيزهم على الأداء الجيد والانجاز.

فالإدارة بالأهداف بكونها نظام يهدف إلى تنظيم الأنشطة بطريقة تحقق الأهداف بفعالية، فمن خلال التركيز على الأهداف القابلة للقياس يتم تحسين الشفافية والمساءلة داخل المنظمة مما يعزز من كفاءة الأداء ويوفر وضوحاً في توزيع المهام والمسؤوليات، وهذا الأسلوب يمكن أن يزيد من تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية، مما يدعم التنمية المستدامة في المنظمة.

الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يعتمد على تحديد الأهداف العامة والخاصة لجميع المستويات التنظيمية وتوجيه الأداء لتحقيق تلك الأهداف، وهي تقوم على التفاهم بين الإدارة العليا والموظفين على الأهداف المرسومة، ومتابعة تقدم الأداء نحو هذه الأهداف بانتظام، حيث يعزز هذا الأسلوب من ثقافة الشفافية والمساءلة، حيث يعرف كل موظف ما يُطلب منه وكيفية قياس أدائه بناءً على الأهداف المحددة.

وتقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ من بينها:

تحديد الأهداف بدقة: يعد تحديد الأهداف بدقة الخطوة الأولى والأساسية في الإدارة بالأهداف، فيجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بحيث يمكن قياسها وتقييمها بمرور الوقت، وتتيح هذه الدقة للعاملين فهم ما هو مطلوب منهم تحديداً، مما يساهم في توجيه جهودهم بشكل فعال نحو تحقيق النتائج المرجوة، بالإضافة إلى ذلك فإن وضوح الأهداف يقلل من التشتت ويوفر إطاراً يمكن من خلاله مقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع.

المشاركة: يؤدي إشراك الموظفين في صياغة الأهداف وتحديدها إلى تعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، فالمشاركة تتيح للعاملين تقديم وجهات نظرهم واقتراحاتهم، مما يجعل الأهداف أكثر واقعية وملائمة لظروف العمل، كما أن هذا النهج يكرس روح الفريق ويقلل من المقاومة للتغيير أو التحديات المرتبطة بالأهداف الجديدة.

تحديد الأولويات: يساعد تحديد الأولويات في تنظيم الجهود والتركيز على الأهداف الأكثر أهمية وتأثيراً على نجاح المؤسسة، حيث وفي بيئة العمل المليئة بالمهام المتعددة يعد ترتيب الأولويات أمراً ضرورياً لضمان استخدام الموارد المحدودة بطريقة فعالة، فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون تحسين خدمة العملاء أولوية قصوى بالنسبة لشركة تتعرض لمنافسة شديدة في السوق، حيث يجب تركيز الجهود لتحقيق هذا الهدف قبل التوسع في خدمات جديدة.

المتابعة المستمرة: تلعب المتابعة المستمرة دوراً حيوياً في ضمان تحقيق الأهداف بشكل منتظم، وتتيح هذه العملية للمؤسسة مراقبة الأداء وتحديد أي انحرافات أو تحديات قد تعيق التقدم، كما تساعد المتابعة المنتظمة أيضاً في تحفيز العاملين من خلال تقديم ملاحظات فورية، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية.

التغذية الراجعة: التغذية الراجعة هي عملية تزويد الموظفين بملاحظات حول أدائهم ومدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف، حيث تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، كما تساعد التغذية الراجعة الفورية في تصحيح الأخطاء قبل أن تصبح عقبات كبيرة.

المرونة: تعتبر المرونة من المبادئ الأساسية التي تضمن نجاح الإدارة بالأهداف في بيئات العمل المتغيرة، حيث يتيح هذا المبدأ تعديل الأهداف والخطط بما يتناسب مع التحديات أو الفرص الجديدة، وتساعد المرونة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية دون فقدان التوازن أو الكفاءة.

التوازن بين الأهداف الفردية والتنظيمية: يعد تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة أمراً ضرورياً لضمان توافق الجهود مع الرؤية العامة للمؤسسة، فعندما يتم تحقيق هذا التوازن يشعر الأفراد بأن مساهماتهم تعود عليهم بالنفع الشخصي وتخدم الأهداف العامة في الوقت نفسه.

التواصل الفعال: التواصل الفعال هو أساس نجاح الإدارة بالأهداف، حيث يضمن وضوح الرؤية وفهم الأدوار والمسؤوليات، حيث من خلال تبادل المعلومات بشكل منتظم وشفاف يمكن تجنب سوء الفهم

وضمان التعاون بين الفرق المختلفة. على سبيل المثال يمكن للإدارة أن تعقد اجتماعات دورية لمراجعة التقدم ومناقشة التحديات التي تواجه العاملين، مما يساعد على إيجاد حلول مشتركة وتحقيق الأهداف بسلاسة.

إن تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات العمومية له أهمية كبيرة في تحقيق التركيز الاستراتيجي، حيث من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة. يساعد هذا التركيز الاستراتيجي في توجيه الأنشطة والمشاريع بشكل يتماشى مع الرؤية المستقبلية للمؤسسة، مما يرفع من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية، كما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار حيث يتم توجيه الموارد بناءً على الأولويات الاستراتيجية وتحديد الأهداف التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل. بفضل الإدارة بالأهداف أيضا يمكن تحقيق الانسجام بين الأنشطة اليومية والخطط طويلة الأمد مما يساعد في تحقيق الاستدامة والنمو المستدام للمؤسسة العمومية.

تحسين التخطيط والتنظيم أيضا هو أحد الفوائد الرئيسية لتطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات العمومية، فمن خلال تحديد الأهداف بشكل دقيق يتمكن القادة والمسؤولون من تطوير خطط عمل واضحة تركز على تحقيق هذه الأهداف، كما تساهم الإدارة بالأهداف في تنظيم العمل بشكل أفضل حيث يتم توزيع المهام بكفاءة وتحديد المسؤوليات بشكل واضح مما يساهم في تحسين الكفاءة والفاعلية في أداء الموظفين، علاوة على ذلك تساهم الإدارة بالأهداف في تسهيل عملية المراقبة والتقييم، حيث يمكن قياس التقدم بشكل دقيق ومتابعة تحقيق الأهداف بمرور الوقت

قياس الأداء بدقة أيضا هو واحد من الأدوار الأساسية للإدارة بالأهداف في المؤسسات العمومية، فمن خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية يمكن قياس مدى تقدم المؤسسة في تحقيق الأهداف المرسومة. يساعد هذا في متابعة التقدم بدقة واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الدقيقة والمتاحة، كما أن الإدارة بالأهداف تعزز الشفافية والمسؤولية داخل المؤسسة، حيث يعرف كل موظف ما هو متوقع منه ويشارك في وضع الأهداف، مما يعزز من الشعور بالالتزام والمسؤولية، وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الخدمات العمومية حيث يتم التركيز على تقديم خدمات تلبي احتياجات المواطنين بشكل أفضل.