

## أثر التغيرات الكونية على الاتجاهات الفكرية للإدارة وظهور الإدارة التشاركية

د. هانم العيسوي

دكتوراه في الإدارة العامة

انشغل باحثو الإدارة في خلق مداخل جديدة لها، تتسم بالتكامل وغير متعارضة مع بعضها بعضاً، وتكفل سهولة تغيير حقيقي في مجال الإدارة، وليس التحسين فقط، ويتوقف اختيار مدخل دون آخر بناء على حالة المنظمة ورغبة الإدارة العليا في توجهاتها، ورسم ملامح للأهداف من عملية التغيير، ولعل عالمية مفاهيم الإدارة وتطبيقاتها دفعت؛ ليكون التغيير نتاج التحول الذي يحصل نتيجة: "اهتمامات الإدارة في المدى القصير إلى اهتماماتها بالمدى البعيد، ومن ثم تزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي، وانهيار مفهوم النطاق المحلي؛ الذي اعتادت الإدارة أن تجد نفسها فيه، وتتخذة مجالاً غير محدود الأبعاد، تمارس الإدارة عملها عن طريقه، والانخراط بما هو أوساط عولمية، ومن ثم انهيار مفهوم الاستقرار؛ إذ صار التغيير هو السمة الأساسية في النظم والمعايير والقيم؛ بما يتناسب مع ثقافة كل منطقة ومزاياها المجتمعية وقيمها التي يقوم بأركانها الاستثمار.

كما اختلفت النظرة إلى الزمان، وصار المستقبل هو الهم الأول، وفهم الماضي المفعم بالحاضر يرتبط بالقدرة على تجاوزهما نحو تخوم المستقبل، كما أن توفير الوقت أصبح في ميادين المنافسة بين المؤسسات والدول، وتصدعت الضمانات؛ التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل الوطن، وما كانت تحصل عليه من تفضيل، وذلك نتيجة مظاهر العالمية والعولمة، وما صاحب ذلك من سهولة وحرية الحركة للمنظمات بين الدول وإلغاء الحواجز الجمركية وغيرها من أشكال الحماية"<sup>(1)</sup>، ويلاحظ انتقال معارك المنافسة بين المنظمات من ساحة العملية الإنتاجية إلى ساحة الخدمات المرتبطة بها مباشرة مثل أنشطة البحوث على الجودة وتطويرها وتصميمها ومراقبتها: "وقد ظهرت كثير من البحوث التي حاولت بلورة هذه الاتجاهات

1- اعتمدت الكاتبة بإعداد هذه الفقرة على: علي السلمي، المدير العربي وتحديات العالمية، المؤتمر السنوي الرابع للتدريب والتنمية، الخبراء العرب، القاهرة، إبريل، 1994م، ص 51-54.

الإدارية الحديثة، وفق مناهج جديدة<sup>(1)</sup>، إذ أسهم كل منها في إضافة أسلوب وفكر جديد للإدارة وتطوير المنظمات.

## أثر التغيرات الكونية على الاتجاهات الفكرية للإدارة

نتيجة التحولات غير المسبوقة في تاريخ التطور الإنساني، ظهرت قوى التغيير؛ التي سادت النظم والهيكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، تزامناً مع: "بروز العديد من الإبداعات التكنولوجية؛ التي تستند إلى تراكمات علمية متعاضمة عبّر عنها بالثورات العلمية؛ التي ضاعفت عددها وكثفت كفاءاتها ثورة التكنولوجيا والمعلومات الرقمية"<sup>(2)</sup> التي حولت المجتمعات الإنسانية إلى مجتمع ما بعد الصناعي، وأطلق عليه مجتمع المعلومات، وترافق مع هذه التحولات مشكلات هيكلية أو مؤسسية داخل الشركات، وأخرى مجتمعية واقتصادية وسياسية وثقافية، ولعلّ أخطرها تمثل في اختفاء القيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والاقتصاد والاجتماع، وظهور مجتمع جديد له قيمه وتقاليد المستحدثة وأعرافه المتجددة والمتطورة.

أثرت هذه المتغيرات على الاتجاهات الفكرية للإدارة، وتمثّل أهمها في: "التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد، ومن ثم تزايد أهمية التخطيط الاستراتيجي، الذي يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المتزايدة، وانهايار مفهوم النطاق المحلي؛ الذي اعتادت الإدارة أن تجد نفسها فيه، وتتخذة مجالاً غير محدود الأبعاد، تمارس الإدارة عملها من خلاله، والانخراط في أوساط عولمية، ثم انهيار مفهوم الاستقرار، وصار التغيير هو السمة الأساسية في النظم والمعايير والقيم بما يتناسب مع ثقافة كل منطقة ومزاياها المجتمعية التي يقوم فيها الاستثمار"<sup>(3)</sup>، وقد اختلفت النظرة إلى الزمان، وصار المستقبل هو الهمّ الأوّل، وفهم الماضي المفعم بالحاضر يرتبط بالقدرة على تجاوزهما، كما أن توفير الوقت أصبح في ميادين المنافسة بين المؤسسات والدول، ومن ثمّ تصدع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل الوطن، وما كانت تحصل عليه من تفضيل، وذلك نتيجة مظاهر العالمية والعولمة، وما صاحب ذلك من سهولة وحرية الحركة للمنظمات بين الدول وإلغاء الحواجز الجمركية وغيرها من أشكال الحماية، إضافة إلى: "انتقال معارك المنافسة بين المنظمات من ساحة العملية الإنتاجية إلى

1- فؤاد القاضي: التغييرات العالمية لعام 1997م، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1997م، ص 302.

2- علي السلمي: الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مكتبة غريب، القاهرة، 1992م، ص 35.

3- علي السلمي: المدير العربي وتحديات العالمية، المؤتمر السنوي الرابع للتدريب والتنمية، الخبراء العرب، القاهرة، إبريل، 1994م، ص 51-54.

ساحة الخدمات المرتبطة بها مباشرة<sup>(1)</sup> مثل أنشطة البحوث والتطوير والتصميم والرقابة على الجودة.

## مسوّغات تطبيق نمط الإدارة التشاركية

يخلق نمط الإدارة التشاركية بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي؛ الذي لم يصبح خيارًا مطروحًا، بل أصبح ضرورة حيوية تُملئها الظروف والأحوال سريعة التغيّر في الخريطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إلخ؛ إذ تعمل هذه النظم على إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والعاملين، ويجعل التفويض والتمكين في أعلى صورهما؛ ومن ثمّ تحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات القائمة للأفراد بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم.

يؤدّي - أيضًا - تفعيل نمط الإدارة التشاركية إلى إعطاء منظمة المستقبل قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الإدارية وخدمة المجتمع الى الدرجة؛ التي تجعل التغيير جزءًا من ثقافة المنظمة، وهذا ما يتعارض مع المتحمسين للوضع القائم أو الراهن؛ إذ يمثل بالنسبة لهم شبكة الأمان لتلك القيادات التي تجهل قيمة التغيير والمخاطرة، نظرًا لخوفهم من فقدان مكانتهم الوظيفية، كما أنهم لا يرون في النمط أية فرصة لترقيتهم وظيفيًا أو ماليًا، الأمر الذي يجعلهم يقاومون تطبيقه، كما قد تأتي المقاومة أيضًا من بعض المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية، لا سيما غير المتفهمين منه؛ لنمط الادارة التشاركية.

ولعلّ معظم المنظمات في سبيلها للممارسة العملية؛ لمفاهيم نمط الإدارة التشاركية ومبادئها، يمكن أن تثار العديد من الأسئلة حول ماهية الأصول العلمية المصاحبة؛ لتطبيق مبادئ هذا النمط، والتي عن طريقها تستطيع المنظمات التحوّل من صورتها التقليدية إلى منظمات جديدة تتميز بالشفافية والمشاركة وإشعار العاملين بملكيتهم للمنظمة.

## تجارب منظمات طبقت نمط الإدارة التشاركية

بدأت بعض الشركات في كندا تجربة نماذج متطورة من الإدارة التشاركية، ففي مصنع شركة ليفر بروثرز في مدينة تورنتو يعامل قادة الشركة الموظفين بصفتهم خبراء استشاريين، تقود أفكارهم إلى تحسين الإنتاج، وقد أخذت مشاركة العاملين في الإدارة أشكالاً متعددة؛ إذ تبنى

<sup>1</sup> - فؤاد محمد القاضي: التغييرات العالمية لعام 1997م، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1997م، ص 302.

أنشطة المشاركة الرسمية على سياسات محددة وإجراءات مؤسسية<sup>(1)</sup>، أما المشاركة غير الرسمية فتتأثر بأسلوب الإدارة والقيم السائدة في المنظمة، مثل قدرة الموظف على التحدث مع رئيسه، والتقدم بفكرة أو اقتراح جديد، إضافة إلى قيامه بأنشطة المشاركة، وهذه تكون تطوعية، بمعنى أن الشركات تطبق الإدارة بالمشاركة دون أي متطلبات.

وتبين الدراسات ومنهم (كانتر 2004)<sup>(2)</sup> أن القادة الجدد غالبًا ما يحققون إنجازات كبيرة في تحويل منظماتهم من الفشل إلى النجاح، وبكل بساطة عن طريق تحويل الموارد المتاحة؛ لخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين؛ الذين تقع على عاتقهم عملية التغيير وإنقاذ المنظمة، كما توضحه حالة مركز صحيّ متخصص، كان يواجه الإفلاس حينما عين مدير جديد، وكان الجميع يعتقدون أن أول قرار سيتخذه هذا المدير هو إغلاق المركز، وبدلاً من أن يفعل ذلك وجد كثير من المقومات منها: الإنسان الفعّال، والمباني الجميلة، ومجتمعًا حول ذلك المركز متعطشًا لخدماته، فقد وجد ذلك المدير طرقًا؛ ليبين للعاملين مدى أهميتهم وقيمتهم؛ فبدأ بإصلاح المشاكل الملموسة؛ التي طالما أثرت على حياتهم اليومية في العمل، مدعماً - هذا - بحوار مفتوح وكشف للحقائق، وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم بشكل مفتوح، ودعم أي مبادرة حيوية لحلّ المشاكل؛ مما أدى إلى تحول ثوريّ في مستوى الثقة بالنفس، وبدأت ثقة العاملين تزداد وتتشكل، وبدأ الجميع يرون أنه بمقدورهم تقديم إسهامًا ما، وبدأ الأداء يتحسن وبدأ التشجيع يتسع على نطاق المجتمع الذي يستقبل خدماته الصحية من ذلك المركز.

### تجربة بنك فرست شيكاغو

كانت أصول بنك فرست شيكاغو<sup>(3)</sup> 40 مليون دولار، ولا شكّ أنّها ازدادت أضعافًا في مطلع الألفية الثالثة، وقد أشرك الزبائن في تحديد سياساته مع نموّ حجم أصوله؛ ليضع قياسات تتضمن عددًا كبيرًا من الوحدات، وهذه القياسات هي رأس الحربة لبرنامج تحسين الجودة؛ الذي حاز قدرًا كبيرًا من الاهتمام، وأذيع عنه الكثير، وعلقت اللوحات؛ لتدل على تقدمه في كل اتجاه وعلى مختلف المؤشرات، وهناك نشرة أسبوعية تتحدث عن تقدم البرنامج أو تخلفه عن كل مقياس، وذلك نسبة لأهداف الصرامة، هذه المراجعات للبرنامج - والتي تنشر الغسيل سواء كان نظيفًا أم غير نظيف - يحضرها ويطلع عليها دائمًا الزبائن والموردين، كما أنّ كبار المديرين بالبنك يؤمنون أنّ علنية التقارير عن المعلومات وعن أمور كان المعتاد أن تكون سرية

<sup>1</sup> - Johan Case(1998)، **The Open –Book Exerience; Addition Weseely**,New York,P78 .

<sup>2</sup> - يحيى ملحم، **التمكين: مفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010م، ص 95.

<sup>3</sup> - توم بيترز، **ثورة في عالم الإدارة**، ((كيف تتغلب إداريًا على الفوضى))، الجزء الثاني، ترجمة: محمد الحديدي، مراجعة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع مصر - كندا، 1995م، ط 1، ص754، 755، 756.

للغاية، والعمل بقياسات محظورة النشر، هي حافز عظيم للأداء، وفي رأيهم أنه ليست هناك خطورة تنتج عن ذلك.

### تجربة منظمة آشتون فوتو

أوضحت الدراسة أن منظمة آشتون فوتو - إحدى منظمات الإدارة التشاركية المتميزة بمعدلات الأداء المرتفعة تتسم: "بالثقافة السائدة في المنظمة، وأساسها الاحترام والثقة في قدرات العاملين"<sup>(1)</sup>، والهيكل التنظيمي أساسه فرق العمل، وفيها العاملون على مستوى تعليمي وثقافي مرتفع، وهم متفهمون للأرقام المالية ولتأثير أدوارهم على هذه الأرقام، وتقارير أسبوعية تسلّم العاملين عن الموقف المالي للمنظمة، وأيضًا، العاملون مكنون، وممتلكون الصلاحيات الكافية لاتخاذ التصرفات اللازمة أمام الصعوبات لإنجاز أعمالهم المكلفين بتنفيذها، والعاملون محفزون بواسطة العديد من الوسائل المادية والمعنوية، كما يمتلك العاملون جزءًا من أسهم المنظمة، ويوجد دليل إرشادي للعاملين يشمل تحديد الأدوار، وخطوط الاتصالات، ومصادر الحصول على المعلومات، إضافة إلى إتاحة الفرص للعاملين للتعلم وتدعيم قدراتهم.

ومن خلال العرض السابق لتجارب بعض منظمات الأعمال التي طبقت نمط الإدارة التشاركية ترى الكاتبة أن تطبيق نمط الإدارة التشاركية يرتبط بوجود مناخ تنظيمي متكامل يتضمن وجود قيم جوهرية ورسالة وغاية أساسية للمنظمة، بما يحفز ويفتح الباب أمام تنفيذها بنجاح وبكفاءة وفعالية، لأن وجود هذه العوامل يسهم في وضع ثقل أكبر على المشاركة والرأي الجماعي وتعاون المرؤوسين مع القادة ومساهماتهم في التغيير والتجديد والتطوير، لأنه دون مشاركة الآخرين لن تتمكن المنظمة من إحداث التغيير الطويل المدى في عمر المنظمة، وسيكون التغيير تغييرًا عن طريق القادة والمؤسسين لا عن طريق العاملين، وتستنتج الكاتبة أن هناك مجموعة من العناصر المشتركة تتميز بها المنظمات الناجحة ذات الميزة التنافسية المستدامة ومنها: وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة، وتشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة عن طريق التأهيل المستمر، وتشجيع روح المبادرة وضمن حرية تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات، والشفافية والاتصال الفعال، وتقديم الحوافز للمبدعين، لا سيما التقدير المعنوي لجهودهم، وإشراكهم بملكية المؤسسة، ثم إن كل هذه العناصر تعدّ متطلبات أساسية تمكن العاملين وتضمن استقلاليتهم وتكسبهم شعورًا بملكيّتهم للمهام بدلًا من الإحساس، بأنها مفروضة عليهم، وللوصول إلى هذا المستوى من المشاركة للعاملين؛ فإنه يقع على عاتق الإدارة العليا ومسؤولي

<sup>1</sup> - Mangladorf, Martha: **Managing the New Work Force**. Inc., Magazine. January, 1990.

إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات المبادأة في اتخاذ بعض الافعال؛ التي تحدث تغييراً في ثقافة المنظمة تتمثل في الدمج بين تمكين العاملين وتحفيزهم وفق مهارات لا بد أن تغدو نمطاً سلوكياً في المنظمة، ومنها:

## التمكين Empowerment

يعدّ مفهوم الإدارة التشاركية أو الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المنظمة، وإذا استطاعت المنظمة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف<sup>(1)</sup>، فإنه يساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التمكين في المنظمة، لأن المعلومات وتدفقها، تُعدّ من أهم مقومات التمكين؛ لاسيّما حينما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس مثل نظام الإدارة على المكشوف.

ومفهوم التمكين<sup>(2)</sup> هو استراتيجية تنظيمية، تقوم على مهارات جديدة، إنّه - ببساطة - السلطة حينما تمنح العاملين تفويضاً لصنع القرارات المنفذة، وتحفّز أصحاب الكفاءات القادرين على تجسيد الأهداف الاستراتيجية التي أعدت سابقاً عند المستوى الأعلى في المنظمة، والتمكين هو أحد المرتكزات التي يتكئ عليها نمط الإدارة التشاركية، ولتحديد المقصود بعملية تمكين العاملين فقد وجد محمد علي عبد الوهاب في دراسة مسحية لإحدى الشركات المصرية الكبيرة<sup>(3)</sup>، التي أرادت تطبيق التمكين بين عامليها، أن مفهوم التمكين لدى مديري الإدارة العليا في تلك الشركة يتجه نحو "مشاركة العاملين" في اتخاذ القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدة أو على مستوى الشركة جميعاً، أي أنه إلى جانب التمكين من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة، يضاف أسلوب آخر وهو التمكين على مستوى الإدارات، الذي يمكن أن نسميه أسلوب الفرق المدارة ذاتياً أو الأسلوب الدائري؛ لذا فإن معرفة العمال لعمليهم هي نقطة البداية؛ لتحسين الإنتاجية والجودة والأداء، ويرى "دركر"<sup>(4)</sup> أن المشاركة مع العامل المسؤول في تصنيع ونقل الأشياء هي الطريقة المثلى، فالمشاركة مع العامل المسؤول في العمل المعلوماتي والعمل الخدمي هي ما توصل المنظمة على درب النجاح.

1 - Lioyd, B and Case, J. (1998), **Open Book Management: A New Approach to Leadership** *Leadership and Organization Development Journal*, Volume 19 (7), pp. 392-396

نقلا عن يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2 - عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

3 - علي محمد عبد الوهاب: دراسة استطلاعية في جلسات تدريبية لأعضاء الإدارة العليا والوسطى بإحدى الشركات المصرية، 1996م.

4 - بيتر دركر، فن الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 292

إنّ تمكين العاملين ومنحهم سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في صورته الحالية كان ناتجًا طبيعيًا لعدة تطورات مرت بالممارسات الإدارية السابقة وربما ترجع أول صورة من صور التمكين إلى مدرسة - العلاقات الإنسانية - عندما فكر مايو في إعطاء الفرصة للعاملين للاشتراك في تقرير الأمور التي تخصهم، وأجرى تدريبًا للمشرفين والرؤساء المباشرين في المشاركة وما أسماه "المعاملة الديمقراطية للعاملين" وقد كان لهذا الاتجاه صدق واسع وترحيب كبير من كل من الإدارة والعاملين لدرجة أن بعض المنظمات أخذت تتسابق لإدخال برامج العلاقات الإنسانية ومعاملة العاملين بدرجة كبيرة من الديمقراطية والسماح لآرائهم ووجهات نظرهم، والحلول التي يقترحونها؛ لعلاج المشكلات؛ التي تصادفهم.

وتلى ذلك عدة محاولات لتطوير أسلوب المشاركة منها نظرية العاملين لفردريك هيزبرغ، ودوجلاس ماكجريجوز (نظرية X، y)، ونظرية الإثراء الوظيفي؛ التي اهتمت بإعادة تصميم وتوسيع نطاق الوظائف، وحديثًا اكتسب مفهوم التمكين أبعادًا فكرية وتنظيمية هامة بلورها توم بيترز<sup>(1)</sup> في كتابه Thriving on Chaos حيث توقع ظهور صورة جديدة للتنظيم تتفق مع الدور الجديد للمنظمة - التحول من الاستغلال إلى خدمة المجتمع - ومن ثمّ ينصب اهتمام القيادات الإدارية على صحة العاملين ورفاهيتهم، وتتسم القيادة بالصدق والصراحة والإيمان، بأن جميع العاملين، رؤساء ومرؤوسين وحدة واحدة، وليس أمامهم سوى المشاركة والتفاعل الخلاق.

## تحفيز العاملين Engage

من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرًا على العمل، ولكن الأهم أن يكون متحمسًا لأداء العمل وراغبًا فيه، والتحفيز هو المكمل لممارسات الإدارة لتطبيق نمط الإدارة التشاركية؛ إذ يؤدي تطبيق الممارسات الثلاثة السابقة (التعليم، والقدرة، والتمكين) إلى إحداث تحول في فكر وقدرات العاملين في المنظمة؛ بما يتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم مالكين ومشاركين مع الإدارة في تحمل مسؤوليات وأعباء عمليات التحسين والتطوير المستمرين وقبول المخاطرة.

ويعرف عالم النفس وليم جيمس التحفيز (Motivation) بأنه "من أعمق الصفات الإنسانية لدى الإنسان، وهو أن يحرص دائمًا على أن يكون مُقدّرًا خير تقدير من قِبَل الآخرين.

والتحفيز هو: كلُّ قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوكٍ أفضل، أو تعمل على استمراره فيه وبناء عليه: فإنَّ اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده

<sup>1</sup> - محمود أحمد الخطيب، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في المنظمات الصناعية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 1998م، ص 80.

لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات الإدارة، ألا وهو إيجاد الحفز الكافي لديهم؛ حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز.

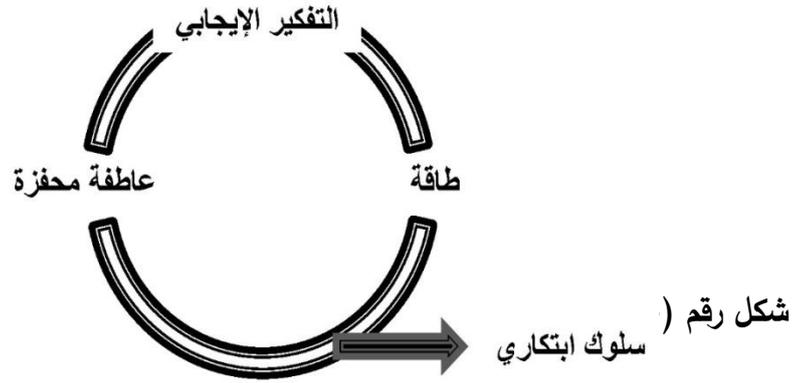
تلعب دافعية الإنجاز والتحفيز دورًا مهمًا في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة التي يقوم بها، ويعتمد إبقاء شعلة الحماس في نفوس العاملين أولًا وأخيرًا على مدى قدرة القائد وفرق العمل على اكتشاف المثبطات الحقيقية وتقليلها والمحفزات الحقيقية وزياداتها<sup>(1)</sup>، ومن أهم المثبطات الشائعة في المنظمات الإدارية، السرية وحجب المعلومات، الصراع ذو الطابع السياسي، التوقعات غير الواضحة، المنافسة الداخلية السلبية، الاستهانة بجهود العاملين، الرقابة اللصيقة، يقابل هذه المثبطات مجموعة رغبات إنسانية لدى كل فرد في المنظمة تبتثق مما يمكن تسميته القوى المحفزة، وهي ظروف العمل؛ التي يمكنها حفز الفرد، وهذه الرغبات الإنسانية ثمان هي: رغبة النشاط، رغبة الملكية، رغبة السلطة، رغبة الانتماء، رغبة الإحساس بالتمكين، رغبة الإنجاز، رغبة الاحترام، رغبة المعنى، ولتحقيق الحفز الذاتي لدى العاملين ينبغي العمل على إشباع تلك الرغبات.

حين ترمع الإدارة في النظم الإدارية التقليدية إحداث عمليات تطوير سياسات مشاركة العاملين وتحسينها في أي قسم من أقسام المنظمة، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية تقبل العاملين للعمليات المزمع تغييرها، "ويتوقف قبول العاملين في الواقع العملي للتغييرات على ما تحمله من العوائد الاجتماعية والمالية والمعنوية، التي تزيد من ارتباطهم العقلي والعاطفي بالمنظمة، وترفع من درجة استعدادهم وقبولهم وحماسهم لتقبل مسؤولياتهم في مشاركة الإدارة، وهذا ما يؤكد Shad Helmstetter حينما ذكر أنه؛ حتى تحفز الأفراد لفعل أي شيء يجب أن تؤثر أولًا على عواطفهم"<sup>(2)</sup>؛ لذا فقد تضمنت ممارسات نمط الإدارة التشاركية أنظمةً للتحفيز والمكافأة تعمل على مدّ العاملين بدرجة عالية من الارتباط العقلي والعاطفي بمنظمتهم، ويتضح ذلك عن طريق الشكل الآتي رقم (3).

<sup>1</sup> - عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>2</sup> - Thomas J. Mc Coy, op. cit., p.225.

### شكل رقم (3) دائرة التحفيز في منظمات الإدارة التشاركية



المصدر: Dean R. Supitzer " Super Motivation" AMACOM Books,1995, U.S.A., p.21.

إنّ التدقيق في الشكل السابق يثبت أن أنظمة التحفيز في ممارسات نمط الإدارة التشاركية تعمل على تدعيم التغيير الإيجابي، الذي أحدثته الممارسات الثلاث الأخرى (التعليم، والقدرة، والتمكين) في أنماط التفكير وأنواع المدركات المتكونة لدى الأفراد، وذلك عن طريق مكافأة السلوك والأفعال المتوقعة مع الأنماط الجديدة، هذا التدعيم للتفكير الإيجابي؛ يخلق لدى الأفراد شعوراً أو عاطفة مؤيدة للمواقف المتولّد عنها طاقة محفزة للسلوك الإبداعي والابتكاري داخل المنظمة.

قام نظام التحفيز في نمط الإدارة التشاركية على عدد من الأسس<sup>(1)</sup> من أهمّها:

- ارتكاز أنظمة التحفيز على معايير حافزة لتقييم الأداء تتسم بمشاركة جميع العاملين في صياغتها النهائية، والتوافق على مؤشرات لقياس النتائج وربطها بالأهداف الكلية للمنظمة، واستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية والمحاسبية التي تحدد مساهمة كل فرد في تحقيق نتائج المنظمة، إضافة إلى تمكين العاملين من القياس الذاتي لأدائهم ورصد تطوراتهم؛ مما يؤكد على ثقة الإدارة واحترامها للعاملين، ثمّ تقديم التغذية الراجعة عن الأداء، التي تركز على تصحيح الأخطاء وتقديم الحلول وتوجيه المدح أو الثناء للعاملين على أدائهم المعقول، وأخيراً تهتم بقياس الجانب السلوكي - السلوكيات الإيجابية؛ التي يجب توافرها؛ لتحقيق الأهداف إلى جانب قياس النتائج المادية.

1-Dean R. Spitzer, Super Motivation, op. cit, P. 21.

نقلًا عن: فائق أبوبكر، نظم الإدارة المفتوحة، منهج جديد لتحقيق شفافية المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص104.

- نشر ثقافة تنظيمية محفزة في بيئة عمل مساندة تحتضن أصحاب الرؤى الجديدة الهادفة إلى استغلال الطاقات البشرية المتوفرة بالمنظمة؛ ليستطيع العاملون من خلالها إشباع رغباتهم الإنسانية المختلفة.

- وضع أنظمة وقوانين للتحفيز، تمثل إطاراً حقوقياً متكاملًا يتوافق مع احتياجات المنظمة ورغبات العاملين.

- زيادة الرواتب عن طريق زيادة قيمة الحوافز المالية وتخفيض الراتب الأساسي للعامل؛ ليرتفع الجزء المرتكز على الأداء المنتج؛ ليتمكن العاملون من الحصول على عوائد تناسب مستوى أدائهم.

إضافة أنه لا بدّ لآليات تنفيذ الحوافز أن تكون سريعة، مرنة، وعادلة، تستجيب للمتغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وعدالتها تتعلق بقيمة حوافز المسؤوليات الإضافية التي يتحملها العاملون من المشاركة في عمل الإدارة وصنع القرار، وتحمل نتائج المخاطرة وتحسين وتطوير منتجات وخدمات المنظمة، وأيضًا، فإن الأنظمة يجب أن تتسم بالمرونة؛ بما يتلائم مع التغييرات؛ التي تحدث في أداء وسلوك العاملين لمقابلة التغييرات في أنشطة المنظمة المستقبلية.

إنّ أنظمة التحفيز في نمط الإدارة التشاركية تحقق رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة، وتدفع لتطوير وابتكار أفكار وأساليب جديدة للعمل والإنتاج، كيفًا ونوعًا وكَمًّا، وتضيف إلى المنظمة قدرات إضافية للمنافسة في السوق، ولعلّ أسلوب المشاركة بين العاملين والإدارة يجعل الجميع مهيبًا لتحمل نتائج ومخاطر الأعمال.

يتضح عن طريق العرض السابق لأهم الإسهامات الفكرية المعاصرة لممارسات نمط الإدارة التشاركية في مجالات التمكين والتحفيز، يتضح أن الفكرة الأساسية في الإدارة المعاصرة، هي الاعتماد على العنصر البشري كونه هو الذي يصنع المعلومات، وهو الحجر الأساس في فاعليات الثورة التكنولوجية والاتصالات الرقمية؛ التي أدت إلى عصر المعلومات والمعرفة، وهو أيضًا المستفيد من نتائج هذه الثورات، حيث يضعها في حيز التطبيق العملي لها، ويراقب مردودها، إذن العنصر البشري وما يملكه من تراكم معرفي هو أساس التقدم، وليس التراكم الرأسمالي، كما كان سائدًا في المجتمع الصناعي، لذا لا بدّ من تحرّر الإدارة المعاصرة من الأنماط التقليدية للإدارة، ومن مركزية اتخاذ القرار والتعقيدات الإدارية، إلى حسن توظيف العنصر البشري، ومنحه الحرية والاستقلال والمشاركة الفعلية في الإدارة ومساحة أكبر في صنع القرار، لأنّ ذلك لم يعد قرارًا قد تقبله إدارة أو ترفضه، فالمشاركة الآن تعد واجبًا على جميع

أعضاء التنظيم، وليست حكرًا على الإدارة العليا، المشاركة المبنية على الحرية وقوى عاملة متعلمة ومتقنة، وبناء على ما سبق فالإدارة التشاركية، وما تنطوي عليه من حرية تداول المعلومات في المنظمة والانفتاح الكامل على كل ما يجري فيها؛ لتحقيق مصلحة العاملين والإدارة معًا، هي التي تعمل على تقديم مرشد لقيادات المنظمات من أجل الحصول على قوى عاملة أكثر علمًا ومعرفة، وسلطة وحرية في أداء وظائفهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بشأنها، مما ينعكس إيجابيًا على قدرة المؤسسة ومركزها التنافسي من خلال تحقيق معدلات غير مسبوقه من الجودة وتحفيض التكلفة.

## مرتكزات تطبيق نمط الإدارة التشاركية

يرتكز نمط الإدارة التشاركية على طرح الأسئلة؛ التي تدفع العاملين للإجابة عنها عن طريق عملهم وفكرهم وسلوكهم، من موقع أنهم شركاء، وليسوا أجراء؛ إذ إن نمط الإدارة التشاركية يعمل على معالجة عدة قضايا من أهمها:

- أزمة الثقة الناتجة عن حجب المعلومات وعن انعدام المناقشات الصريحة للمعلومات والأرقام المتعلقة بنتائج وإنجازات المنظمة.
- تدريب العاملين على التفكير بعقلية الشركاء، مما يعمل على تحريك القوى الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد لطرح المقترحات والأفكار الجديدة.
- شعور العاملين بالأمان الوظيفي من خلال تعليمهم البيانات المالية وكيفية تحليلها لمعرفة قيمة إسهامات كل عامل في تحقيق أهداف المنظمة بما يحفزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين مستوى أدائهم لتأمين مستقبلهم الوظيفي.
- ترابط المنظمة، إذ لا يعمل نمط الإدارة التشاركية على مستوى أوامر الإدارة فقط، ولكنها نظم قائمة تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وتعمل على إحداث التكامل بين أهدافها.
- الإقرار بالفروق الفردية لدى المرؤوسين والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات، وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه.
- التجديد الواضح والكامل لوظيفة كل عضو في المنظمة، ومهامه، وسلطاته بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي الى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين

- تنسيق جهود العاملين في المنظمة وتشجيع التعاون بينهم بما يسهم في تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيداً عن الذاتية والأنانية  
- إشراك العاملين في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ  
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية؛ إذ يقوم القائد التشاركي تماشياً مع مبدأ المشاركة في الإدارة، بتقويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.

- الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المنظمة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهاً بناءً وتعزيز انتمائه إلى منظمته، وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي والالتزام، والولاء للقيم والمبادئ، وليس للأشخاص.

- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل، والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز.  
- يعتمد على الترغيب والإقناع ويتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب ويوظف الحوافز المادية و غير المادية من اجل العمل على زيادة الإنتاج.

ومن الممكن إجمال مرتكزات نمط الإدارة التشاركية في ضوء التعريفات السابقة التي حدّدت سماتها وفعاليتها وشروط تحققها بما يأتي:

- حرية تداول المعلومات وحمايتها بقوانين راسخة.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستخدام تقنيات تكنولوجيا التواصل الرقمي.
- الإدارة الإلكترونية بإخضاع كلّ ما يتعلق بالمنظمة وخدماتها ووظائفها للحواسيب المرتبطة بالشبكات وبالشبكة العنكبوتية.
- الاتصال وتدفق المعلومات وضمانه بتسهيل الوصول إليها.
- القيادة التحويلية.
- الثقافة التنظيمية وتدعيم السلوك القويم، بهدف منح العاملين الثقة بمنظمتهم والفخر بإنجازاتها.

ينطوي تمكين ومشاركة العاملين في المنظمة على تحمّلهم للمزيد من المسؤوليات، ويحتاج فعل المشاركة تزويدهم بالمعلومات وإشراكهم بوضع الخطط وابتخاذ القرارات وتحفيزهم على التفكير الخلاق وتدريبهم على العصف الذهني، إنّ هذه المعطيات قد تكون بحد ذاتها: "حوافز تسهم في رفع معنويات العاملين، وتشعرهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية"<sup>(1)</sup>، كما ترمي الإدارة التشاركية الملازمة تطبيقاتها لحرية تدفق المعلومات وتداولها إلى خلق منظمة شفافة، تنشر ثقافة الإفصاح والعلانية عن المعلومات، التي تترك آثارًا تحفيزية بطرائق متعدّدة منها:

- تقدم تعزيزًا صارمًا لمنح العامل في المنظمة ثقة كونه شريكًا.
- تساعد على تسطيح الهرم التنظيمي، فتوافر المعلومات من شأنه أن ينقل المهارات والمسؤوليات إلى الصف الأمامي، و: "أن يسهل الاتصالات في الصف الأول عبر الحواجز الوظيفية"<sup>(2)</sup> وهذا ما أطلقوا عليه بالإدارة الأفقية، فالمعلومات في ذاتها وبذاتها هي البديل الرئيس؛ لمشرفي الخط الأمامي، ولعديد من خبراء هيئة العاملين أيضًا.

## حرية تداول المعلومات

يقول جان كارلزون<sup>(3)</sup> إن الفرد الذي ليس لديه معلومات لا يمكنه أن يتحمل سلطة، والفرد الذي يعطى معلومات لا يمكنه أن يتجنب تحمل المسؤولية.

يتكئ نمط الإدارة التشاركية على حرية تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة لأعضاء الفريق عن طريق مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية في المنظمة، والمعلومة هنا بمرتبة السلاح الذي يعتمد عليه الموظفون لأداء عملهم بكفاءة وفعالية واتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية والتشغيلية، ويرى (Rick, Maur, 2000) أنّ نمط الإدارة التشاركية: "تمثل كتابًا مفتوحًا لجميع العاملين، بحيث يمكنهم من الاطلاع على كل المشكلات؛ التي تواجه المنظمة وطريقة مواجهتها حلها"<sup>(4)</sup>، أي تمكين العاملين، فالتمكن ينطوي على: "تحمل مزيد من المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وهذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز

1 - يحيى ملحم "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص 96.

2 - توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 756 - 757.

3 - Jan Carlzon (ريف بيراميديرنا) Riv Pyramiderna - 3

4 - Rick, Maur, Open book Management, Journal for Quality and Particepation, Spring, v9, N5.

تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية<sup>(1)</sup>، ومن ثم يتضح من الآراء أن نمط الإدارة التشاركية تتحقق عن طريق حرية تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها، وترمي إلى خلق منظمة شفافة، عن طريق نشر ثقافة الإفصاح والعلانية، وتحديث المعلومات وإتاحتها بسهولة، التي تنجز عملية التحفيز بطرائق متعددة منها: "تقدم تعزيزاً صارماً بأن الشركة تنظر للعامل بصفته شريكاً وحلاً للمشكلات، والافتقار لمثل هذه المعلومة يؤكد عجز العامل وعدم قدرته على النفع، كما أن المعلومات تساعد على تسطيح الهرم التنظيمي، فتوافر المعلومات من شأنه أن ينقل بصورة متأصلة المهارة والمسؤولية إلى الصف الأمامي"<sup>(2)</sup>، ثم إن المعلومات تسهل الاتصالات في الصف الأول عبر الحواجز الوظيفية (الإدارة الأفقية)، فالمعلومات في ذاتها وبذاتها هي البديل الرئيس لمشرفي الخط الأمامي، ولعدد من خبراء هيئة العاملين أيضاً.

## تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

غيرت ثورة التكنولوجيا الرقمية طرق أداء الأعمال والوظائف في المنظمات والمؤسسات، ولعل سهولة الوصول إلى المعلومات والقدرة على التعامل مع الأجهزة الرقمية؛ فرضت سمة جديدة على الأسواق، وهي هيمنة العملاء عليها، فالعملاء قادرون على فرض رغباتهم وأحرار في تحديد متطلباتهم على المنتجين، فهم يمتلكون القدرة على التواصل والوصول إلى الشبكة العنكبوتية لكل من يسعون إليه، إضافة إلى انفتاح تجارب الشعوب على بعضها البعض، وتزايد مستويات التأثير المتبادل بين المجتمعات وسهولة الوصول إلى متطلبات العميل في دول مغايرة لبلده، إذا تعرّض عليه تحقيقها، كما أن تزايد مستويات المعرفة والوعي بين الأفراد، وعدم استعداد معظمهم قبول الدعاية والإعلام، إلا بعد أن يعاين صحة ما يطرحانه، ومن ثم عدم تسليم العميل أو المواطن، بما يمكن أن تقدمه أي جهة عن منتجاتها أو خدماتها بأي مستوى، إلا إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة المقدمة جليّة له.

وتعدّ تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة مورداً هاماً من موارد المنظمة؛ التي تستطيع عن طريقها إيجاد قدرات هائلة وميزة تنافسية كبيرة؛ مقارنة مع المنظمات الأخرى في نفس القطاع، وهو ما يمكّن هذه المنظمات من تحسين إنتاجيتها الإدارية، الإنتاجية أو الخدمية، سواء العامة منها أو الخاصة، على الرغم من صعوبة وضع تعريف محدد للمفاهيم المستخدمة لها شأنها شأن العديد من المصطلحات الإدارية المعاصرة، باعتبارها أحد فروع العلوم الاجتماعية..

1 - يحيى ملحم، "التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 96.  
2 - توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 756 - 757.

يصعب تقديم تعريف شامل جامع مانع لأية ظاهرة اجتماعية، وهو ما يظهره الجدل فيما بين علماء الاجتماع الصناعي وعلماء التنظيم عند دراستهم لمختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية.

كما تلعب تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة دورًا حيويًا هامًا في تحسين إنتاجية المنظمات الإدارية سواء العامة منها أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، ولذا هناك جدلاً محتدًا بين الوحدات الإدارية للوقوف على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا بالشكل؛ الذي يحقق الأهداف المنشودة؛ حيث إن هذه التطورات الهائلة فيها قد أسهمت في خلق فرص غير مسبوقة في مجالات عدة، مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتسهيل الإجراءات وتبسيطها والاستخدام الأمثل للقوى العاملة، هذا فضلاً عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية.

لقد أصبحت أجهزة الحواسيب الآلية ونظم المعلومات وسيلة أساسية من وسائل العمل والإدارة، لا سيّما في: "مجال إدارة المعلومات الصحية وتخزينها ومعالجتها واستعادتها، فقد بدأ الأطباء والمتخصصون في الرعاية الصحية يوظفون تلك التقنيات الحديثة بشكل حقيقي عن طريق تطوير فكرة إدارة المعلومات ودور الكمبيوتر في التخزين والتنظيم وإعادة الرعاية الصحية"<sup>(1)</sup>؛ التي تعد من أهم المجالات العلمية وأكثرها تأثيرًا على المجتمع.

يعد توفير نظام فاعل للاتصال بمرتبة النقل السليم لأفكار العاملين في المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية، وفي الوقت ذاته يمددهم بمعلومات مرتدة عن دائهم، تكمن مهارة الإدارة العليا في المنظمات الصحية في تفهم مسؤوليات وحقوق وتوقعات العاملين، وهناك نقطة هامة للغاية إن أردت الإدارة العليا تبني نمط الإدارة التشاركية، ويكفي أن أحد أهم العوائد من تبني هذا المدخل هو تحويل العاملين بالمنظمة إلى سند حقيقي للإدارة العليا في مجابهة التحديات التنافسية، وكل ذلك يحتاج إلى جهد كبير من الإدارة في ترسيخ المفهوم والقناعة بأهميته والصبر؛ حتى تتحقق ثمراته.

من أهم نتائج الأبحاث والتطوير على مدى أكثر من أربعين عامًا ظهور علم المعلوماتية الصحية وإدارة المعلومات الطبية، "أحد العلوم الجديدة ذات التطبيقات الفريدة، التي تجمع بين علوم الحاسب الآلي من جهة وعلوم الطب والرعاية الصحية من جهة أخرى؛ نتيجة التقارب والتفاعل المستمر بين هذين المجالين المتطورين"<sup>(2)</sup>، ويضم علم المعلوماتية الصحية في الواقع العديد من المجالات الفرعية، ربما كان أبرزها وأشهرها علم السجلات الصحية الإلكترونية ونظم

<sup>1</sup> - محمد خليفة، "مقدمة حول المعلوماتية الصحية"

رابط المصدر: <http://www.hrdiscussion.com/hr18613.html>

<sup>2</sup> - محمد خليفة، "مقدمة حول المعلوماتية الصحية" المرجع السابق.

معلومات المستشفيات المتكاملة؛ التي تمثل قوة محورية تصبّ فيها، وتنشّق عنها قنوات عديدة من المعلومات المرتبطة؛ بتقديم الرعاية الصحية للمريض، محور أنشطة الطب والرعاية الصحية كلّها.

## الحكومة الإلكترونية

لا تقتصر الحكومة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية؛ لتقديم خدماتها للمواطنين، المتطلب تجديد الفكر وتطويره؛ لضمان صياغة مؤسسات الحكومة بشكل جديد له؛ بل تحمل أبعادًا إدارية واجتماعية وسياسية مختلفة؛ مستجيبة لمقتضيات الخدمات الإلكترونية عن طريق الشبكة والحواسيب من دون مواجهات أو احتكاك بشريّ؛ وبذلك لا بدّ من: "إعداد المستفيدين على تمثّل أساليب إلكترونية معاصرة لإنجاز كافة الأعمال؛ التي تتم داخل المؤسسات وخارجها، حتّى تتحقّق أركان الديمقراطية الأساسية ومقومات المجتمع الحديث، وهي أحد الأهداف الرئيسية للحكومة الإلكترونية"<sup>(1)</sup> الذي يترجم بمشاركة المستفيدين عن طريق إسهامهم في بناء عقد اجتماعيّ، طرفاه، المؤسسات والمستفيدين، يكفل تحوّل المستفيدين من متلقين للخدمات إلى مشاركين في إنجازها ومساهمين في صنع القرارات.

يعتقد كثيرون أنّ مفاهيم الحكومة الإلكترونية وبدايتها نشأت مع انتشار الإنترنت في منتصف التسعينيات، وواقع الحال أنّ تاريخ التطبيقات الحكومية إلكترونيًا يعود إلى عقود قبل ذلك، وإنّ التطبيقات الحكومية التقليدية كان هدفها الأول رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة، أما الحكومة الإلكترونية؛ فتركز على خدمة المواطن من خارجها، واليوم، تتسابق حكومات دول العالم في إقامة الحكومة الإلكترونية، نتيجة لما تشهده الألفية الثالثة من النمو السريع في المعطيات التقنية والمعلوماتية، وانتشار الشبكة العنكبوتية على نحو واسع؛ التي قد ساهم إنشاؤها في التأثير على بعض المتغيرات الاقتصادية، وهو ما أدى إلى تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية سواء على المستوى الحكومي أو المشترك أو الخاص، وقد وظّف هذا التقدّم التكنولوجي السريع في مجال الإدارة؛ بما يحقّق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وأصبح هناك ما يعرف بالإدارة الإلكترونية بشكل عام والأنشطة الحكومية بشكل خاص، وقد ساعد ذلك على ظهور ما يعرف بالحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية في التسعينيات من القرن العشرين، منذ تولي الرئيس الأمريكي Bill Clinton بل كلينتون تساوًا مع رؤيته لتغيير أمريكا، وذلك بإحداث ثورة في الحكومة، وكلف نائبه Al Gore آل جور لوضع برنامج التغيير تحت

<sup>1</sup> - مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013م، ص441.

شعار "الاهتمام بالناس أولاً، أساس لهذا التغيير"<sup>(1)</sup>؛ إذ بدأت الكثير من دول العالم في تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك عن طريق: "عرض معلومات في غاية الأهمية على شبكات الإنترنت، كما أصبحت كثيرًا من المعاملات الحكومية والتجارية، تتم عن طريق شبكة الإنترنت"<sup>(2)</sup> ومن ثم فقد أتاحت هذه الشبكة للحكومة ومواطنيها فرصًا للتواصل بعيدًا عن الإجراءات الاعتيادية الروتينية.

ويحمل مستقبل الإدارة للأنشطة الحكومية وغيرها، تحديات واسعة: "تؤكد على أن الجاهزية الإلكترونية؛ التي تسعى الدول إلى تحقيقها، هي أكبر التحديات في المستقبل، كونها حقلًا من الحقول المتجددة كل لحظة"<sup>(3)</sup> وأن القدرة على تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية بالمعنى الشامل، تنجز العديد من أهدافها، لا سيما فيما يتعلق بتيسير الإجراءات الرسمية، وتذليل الصعوبات؛ التي يواجهها المواطن.

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعل المؤسسات تستخدم التكنولوجيا في معاملاتها الداخلية والخارجية، ولكنها تتعلق بوجود بنية تحتية أساسية من التكنولوجيا؛ لتمكن المواطن من الحصول على المعلومات بأسرع وقت ممكن وبكفاءة وشفافية، وقد اختلفت الآراء حول تعريف الحكومة الإلكترونية، فوجهة نظر الأمم المتحدة تشير إلى أنها تتعلق باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية ومواقع الإنترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات الحكومية، ومن ثمّ فتبني الحكومة الإلكترونية يغيّر طبيعة العلاقات الأساسية بين الجهات الحكومية من جانب والمواطنين وأعمالهم من جانب آخر، ثمّ عرّفها الهوش بأنها: "عملية تغيير العلاقات وتحويلها في المؤسسات مع المواطنين عن طريق تكنولوجيا المعلومات، بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات؛ مما يوفر مزيدًا من الشفافية وتحجيم الفساد وتعظيم العائد وتخفيض النفقات"<sup>(4)</sup>، ويعني ذلك أنّ الحكومة الإلكترونية لا تقتصر على استخدام تكنولوجيا المعلومات؛ لتقديم الخدمات للمواطنين، ولكن هي: "فكر متطور يعيد صياغة المؤسسات بشكل جديد له أبعاده الإدارية والاجتماعية والسياسية، كما أنّها لا تقتصر على تقديم خدمات إلكترونية للمستفيدين، بل تمثل أساليب إلكترونية؛ لإنجاز كافة الأعمال التي تتم داخل المؤسسات وخارجها"<sup>(5)</sup>، كما أنّ ممارسة

<sup>1</sup> - Costs Less :The Report of the NNational Performance Review ,New York: penguin Books,1993. and Al Gore,Creating a Government that works Better

<sup>2</sup> - مريم خالص حسين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص443.

<sup>3</sup> - أبوبكر محمود الهوش، "الحكومة الإلكترونية، الواقع والأفاق"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2006م، ص32

<sup>4</sup> - أبوبكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>5</sup> - مريم خالص حسين، "الحكومة الإلكترونية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 0، 2013م، ص441

الديمقراطية هي أحد الأهداف الرئيسية للحكومة الإلكترونية؛ تساوفاً مع العمل لمشاركة المستفيدين عن طريق مشاركتهم عبر تلك الآليات، كما أنها تمثل عقداً جديداً بين المؤسسات والمستفيدين؛ إذ يتحول المستفيد من متلق للخدمة الى مشارك في صنع القرار.

## الاتصال وتدفق المعلومات وضمانه بتسهيل الوصول إليها

بعد استعراض دور الحكومة الإلكترونية بصفته مطلباً ضرورياً وحيوياً من متطلبات تفعيل نمط الإدارة التشاركية، فإنّ الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها، تقوم على تفعيل الاتصالات والإسراع بتدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات، عمودياً وأفقياً وقطرياً؛ مما يؤدي إلى الإنجاز الفائق في اتخاذ القرار وحلّ المشاكل في أي موقع من المواقع، كما يسهم ذلك إسهاماً كبيراً في محاربة أمراض، كانت تمثل عيوباً نسقية في المجتمع، مثل منع الإشاعات، والامتناع عن احتكار المعلومات، والتخلص من الكذب، وكشف عمليات الفساد ومحاربتها.

ومن جهة أخرى فالمنظمات التي تنجز مهامها ووظائفها إلكترونياً؛ تعزّز في أبنيتها الخدمية والوظيفية والإنتاجية مبدأ الإبداع والابتكار؛ إذ تسمح أنظمة الاتصال الإلكترونية غير الرسمية لقاء أعضاء فرق العمل بشكل عفوي أو تطوعي؛ لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وهناك مقولة حديثة في الاتصال مفادها: نحن لا يوجد لدينا أي أسرار، وهذا شعار يجب أن يرفع لتعزيز الشفافية والوضوح، أخيراً لابدّ من: " تدريب الموظفين على فهم المعلومة والرقم وإدراك أهميتهما"<sup>(1)</sup>، فالالاتصال بوصفه أداة أو آلية؛ لتنشيط وتكريس الثقة بين العاملين بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة، فلا يمكن تحقيق الثقة بين العاملين دون اتصال فعّال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف المتبادلة، وهناك وسائل متعددة؛ لتفعيل عملية الاتصال في المنظمة عن طريق عدد من الوسائل منها: سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، والإدارة التشاركية.

ويعدّ توفير نظام فاعل للاتصال بمرتبة نقلٍ سليمٍ لأفكار العاملين بالمنظمة في مختلف المستويات التنظيمية، وفي الوقت نفسه يمدهم بمعلومات مرتدة عن أدائهم، وتكمن مهارة الإدارة العليا في المنظمات الصحية في تفهم مسؤوليات وحقوق وتوقعات العاملين، وهناك نقطة هامة للغاية إن أردت الإدارة العليا تبني مدخل الإدارة التشاركية؛ إذ يكفي أن أحد أهم العوائد من تبني هذا المدخل هو تحويل العاملين في المنظمة إلى سند حقيقي للإدارة العليا في مجابهة التحديات

<sup>1</sup> - يحيى ملحم، "التمكين: مفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

التنافسية، وكلّ ذلك يحتاج إلى جهد كبير من الإدارة في ترسيخ المفهوم والقناعة بأهميته والصبر حتى تتحقق ثمرته.

## القيادة التحويلية Transformational Leadership

أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح؛ من أهمّ المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية، وذلك لأسباب مقنعة تتعلق بالتغيير الجاري في كل مكان، وأن سرعته في ازدياد وتعدد، وأن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر أساسية تتمثل (1) في: التغيير، ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية، والإبداع، حيث تستند إلى التفكير الابتكاري؛ لحلّ ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها، بأنّ الابتكار هو جوهر عملية الإبداع، وروح المخاطرة التي تميز القائد التحويلي وتعني قدرته على خوض المغامرات وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة.

يعد موضوع القيادة من الموضوعات الهامة في حياة الشعوب بشكل عام، والمنظمات بشكل خاص، لذا فالمنظمات الصحية كونها تعتي بصحة وحياة الإنسان فهي الأكثر حاجة إلى نظام إدارة معاصر، تأخذ بعين الاعتبار التطورات والتحديات والتقدم العلمي والتكنولوجي في العالم ككل، نظام إدارة قوية ومرنة وناجحة وقادرة على مواجهة هذه التحديات والتطورات، كما أنها بحاجة إلى أفراد لديهم، الخبرة والعلم والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري، فهي تحتاج كما يقول أوردي تيد إلى أن تقاد (To be Lead) أكثر من أن تدار (Administrated)، لأنّ العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين أصبحت إلزامية؛ لتحقيق استجابة المرؤوسين للأوامر وأقوى من الاتصالات الروتينية؛ التي يتبعها القادة.

وتعدّ القيادة الفعالة وبيئة العمل الملهمة عاملان مفصلين؛ لتحسين قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها، وجعل أدائهم لائقاً ومناسباً للمنظمة؛ إذ يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة المعاصرة، ورسم معالم مستقبلها، كما أنّه: "يعدّ بمرتبة الضابط إيقاع حركة المجتمع، والمحدّد مكانته بين الدول، فالموارد البشرية

1 - علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010م، ص61

تمثل الغاية من عملية التنمية وأدائها الرئيسية<sup>(1)</sup>، كما أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات.

## الثقافة التنظيمية Organizational Culture

يتمتع التنظيم التعليمي بثقافة تنظيمية قوية، وتوصف الثقافة التنظيمية بالقوة؛ حينما يتمسك معظم أفراد التنظيم بالقيم المعرفية والسلوكية المشتركة؛ التي تحملها تلك الثقافة، بالإضافة إلى تميزها بالتكيف، بمعنى: "أن القيم والمعاني السائدة في التنظيم يمكن أن تتكيف وتساير المتغيرات الخارجية للبيئة؛ التي يعمل بها التنظيم"<sup>(2)</sup>، وتتجلى الثقافة التنظيمية في مجموعة القيم السائدة ومعانيها ومفاهيمها داخل المنظمة؛ التي تحدّد سلوك أفرادها لدرجة كبيرة.

ومن التطبيقات العملية للثقافة التنظيمية في منظمات الإدارة التشاركية عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتدريبهم على التفكير بعقلية صاحب العمل، وتحريك القوى الإبداعية والابتكارية؛ لدى العاملين والتشجيع على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة؛ لتعزيز الثقافة المعرفية.

وكل ثقافة مجتمعية تمتلك مجموعة من العناصر؛ التي تسمح لأي باحث معرفة خصائصها عن طريق تحليلها، وإدراك قوة بنائها؛ التي تعطي ثقافة معينة سمة الفاعلية مقارنة بثقافة أخرى، وقد يتحكّم مجتمع ما بكل عناصرها، أو بجزء منها، وفي هذا الصدد قام الباحث<sup>(3)</sup> هاري جونسون Harry JOHNSON بتحديد ثلاثة عناصر مكونة للثقافة هي: العناصر المعرفية، والمعتقدات، والقيم والمعايير."

## تنوع الثقافات وتأثيرها على ثقافة المنظمة

الثقافة المؤسسية لها علاقات مع "الثقافات الفرعية الداخلية والثقافة الوطنية Cultures nationale التي تغذي الثقافات المؤسسية، المتداخلة مع: "الثقافات الشعبية، والثقافات القطاعية sectorielles Cultures، التي تحيا في فلكها المنظمة (قطاع الصحة، قطاع الصناعات الدوائية، قطاع الكيمياء، وغيرها من القطاعات الأخرى)، وقد تنتمي إليها مجموعة من المؤسسات؛ التي تعمل على إنتاج نفس المنتجات، لكن تتنافس؛ فيما بينها، أما الثقافة

1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة

القرن الحادي والعشرين، تاريخ النشر 2006/1/1: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ص38

2 - طارق طه، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 363.

3 - شابر محمد كريم، "محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009/2008م، ص 35

المؤسسية، فتتفرع داخلياً إلى "ثقافات سوسيو - مهنية (إطارات، مهارات، تنفيذ) ثقافات وظيفية Cultures fonctionnelles (الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، الناحية التجارية... إلخ) كل واحد منها يحمل في طياته قيماً ومعايير، تسمح لها ممارسة سوسيلوجية، وتتعامل مع الواقع بطرق وأشكال مختلفة بعضها عن بعض"<sup>(1)</sup>، على الرغم من ممارسة مهنية، قد تكون في مبنى واحد، أو حتى طابق واحد.

تشير دراسة "هوفستد Hofsted"<sup>(2)</sup> المنطلقة من رفض ما كان متداولاً من فرضيات تقول: إنّ الممارسات الإدارية والتسيرية الموحدة في الشركات الدولية تذيب من الفوارق الثقافية والولاءات الفرعية، وبرهن عن طريق دراسته لشركة متعددة الجنسيات ومن خلال دراسة 50 فرع لها، عبر القارات الخمس من العالم، من أن: "ثقافة بلد تحدد ضمناً نموذج خاص للإدارة" وبرهن بالدليل أن الثقافات الوطنية، وحتى الثقافات الجهوية تؤثر وتغير من النمط الإداري والتسيري للمنظمة؛ مما يظهر تباينات في شركة دولية متعددة الجنسيات لها مكاتب عديدة في البلد الواحد.

ومن التطبيقات العملية للثقافة التنظيمية في منظمات الإدارة التشاركية تدريب العاملين على التفكير وفق توجهات صاحب العمل العقلية والنفسية، إضافة إلى تحريك القوى الإبداعية والابتكارية لدى العاملين والتشجيع على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة؛ لتعزيز الثقافة المعرفية، بما يجعل صاحب العمل منسجماً مع بيئة المنظمة أو المؤسسة.

## الثقافة الإدارية

تعدّ الثقافة الإدارية للإدارة العليا من أدوات التغيير؛ إذ يمثل اقتناعها أول مداخل التغيير في المنظمة وأهمها، والثقافة الإدارية هي ثقافة فرعية من الثقافة العامة التي تسود المجتمع، ولكنها تخص فئة محددة من فئات المجتمع، هي فئة العاملين بالمنظمات التي تكون منجماً، وتتكون من ثلاثة عناصر هي: مكون معنوي، يتمثل في القيم والمعتقدات والأفكار السائدة في المنجم<sup>(3)</sup> الإداري بصفة عامة، والمكون المادي، ويتمثل في طريقة تنظيم العمل، مثل نظم الثواب والعقاب، ونظام الاتصالات... إلخ، والمكون السلوكي، ممثلاً في العادات والتقاليد والممارسات

<sup>1</sup> - شابر محمد كريم، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص36

<sup>2</sup> - Hofsted, Georges, Les différences culturelles dans le management, édition organisation, Paris, 1987.

<sup>3</sup> - يدل مصطلح منجم الدراسة على فئة متجانسة داخل المجتمع، فنقول منجم القراء، ومنجم المستشفى بدلاً عن مجتمع القراء ومجتمع المستشفى، لأن كلمة "community" في اللغة الإنجليزية مرادفة لمفهوم المجتمع بشكل عام، ولها دلالات عدة مثل توصيف روح الاجتماع والمشاركة الإنسانية وغيرها، أما كلمة منجم فتدل وتعبر عن "الفئات التي تندرج داخل المجتمع ويكون بينها قدر من التجانس يجعلها (منجمعات) لا(مجتمعات).

للمزيد: إدوارد سعيد، الثقافة والإمبريالية، ترجمة: كمال أبو صعب، بيروت: دار الآداب، ط1، 1997م

والخبرات المكتسبة، والثقافة الإدارية هي ثقافة فرعية من الثقافة العامة السائدة، غير متجانسة، متعددة المصادر، اتصالية، اجتماعية، بيئية، تراكمية، مكتسبة، ذات طبيعة ديناميكية.

## المستويات الإدارية في المشاركة

تعكس درجات المشاركة المختلفة للعاملين مستوى النفوذ أو التأثير؛ الذي يحظى به العاملون في عملية اتخاذ القرارات وعدد مراحل عملية اتخاذ القرار؛ التي يستطيع فيها العاملون ممارسة هذا النفوذ، وتتمثل بعض مستويات المشاركة بطلب الاستشارات من العاملين بشكل فرديّ حول جانب أو اثنين من جوانب القرار من أقل مستويات المشاركة بالإدارة، فقد لا يقدم الموظف حلولاً للمشكلة، وقد لا يعرف حتى تفاصيل المشكلة؛ التي يُسأل عنها، أما المستوى المتوسط من المشاركة بالإدارة فيحدث عندما يتم استشارة العاملين جماعياً، أو بطلب الاستشارات من العاملين بشكل أشمل، وهنا تشرح المشكلة للعاملين؛ فيقدمون تشخيصهم وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يصدر منهم، بل من الإدارة، ولضمان نجاح هذا الأسلوب، يتطلب ولوج العاملين في برامج المشاركة في الربح، وذلك عن طريق حساب الربح الناتج عن برامج المشاركة، بحيث يكون التوفير الحاصل في المصروفات هو المكافأة المالية لجميع أعضاء الفريق، وليستطيع فريق العمل متابعة أداء المنظمة وفق مقتضيات نظم الإدارة المفتوحة، ووسيطها المثل بالإدارة التشاركية، لا بدّ من إطلاع العاملين على معلومات المنظمة المالية وتشجيعهم على اقتراح الأفكار والإجراءات؛ التي تحسّن من النتائج المالية، ويتوج أيضاً تلقي العاملين تقارير مالية وتشغيلية شهرية أو ربع سنوية، وحينما يكون القليل من العاملين يستطيعون قراءة البيانات المالية والميزانيات وفهمها، فمطلوب من الإدارة تحسين الثقافة المالية لدى العاملين فيها، إضافة إلى المشاركة القصوى، التي تتم للعاملين في عملية اتخاذ القرار؛ حينما يكون للعاملين صلاحيات مطلقة في اتخاذ القرار بأنفسهم، وهم في هذه الحالة يكتشفون المشاكل التي يواجهونها، ويجدون ويحددون الحلول لها، وينتقون الخيارات الأفضل والأنسب، ثم يراقبون نتائج قراراتهم.

ويظهر هذا الأسلوب بوضوح في المنظمات المبنية على أساس فرق العمل، ويعتمد الهيكل التنظيمي لمثل هذه المنظمات على فرق العمل المدارة ذاتياً، وهي مجموعات عمل تقوم بإنجاز جزء كامل من العمل، يتطلب عدة مهام مترابطة ومعتمدة بعضها على البعض (مثل إدارة مخزن أو مصنع) وتحظى بدرجة عالية من الإدارة الذاتية؛ لتنفيذ هذه المهام، وتقول معظم التقديرات: إنّ قرابة نصف المنظمات المتوسطة

والكبرى في أمريكا الشمالية، تستخدم نظام فرق العمل المدارة ذاتيًا في أجزاء من عملياتهم.

## مستويات مشاركة العاملين في العملية الإدارية

المستوى الإداري المناسب لاتخاذ القرار، وهو من أنسب المعايير التي يمكن الاستعانة بها وقد قدمها "دركر" مشتملة على:

- درجة تأثير القرار في المستقبل، وإلى أى مدى سيلزم المنظمة مستقبلاً؟ مراعاة لاتخاذ أعلى مستوى في التنظيم.
- إذا كان القرار سيمتد تأثيره؛ ليشمل مجالات متعددة استراتيجية، يجب أن يتخذ على مستوى الإدارة العليا، أما القرار التكتيكي يمكن اتخاذه على مستويات إدارية أدنى.
- كلما ازدادت أهمية العوامل النوعية أو الإنسانية المؤثرة في القرار انتقل القرار إلى مرتبة أعلى.

وهذا يساعد على تحقيق عدد من المزايا؛ إذ يتم اتخاذ القرار بدقة أكثر، وبزمن قياسي؛ لأنّ مشاكل الاتصال ستقلّ إلى حدّ كبير، كما يكون القرار أكثر واقعية ومنطقيّة؛ لأنّ من سيتخذه سيكون أكثر الناس ارتباطاً بالمشكلة؛ إضافة إلى أنّ اللامركزية في اتخاذ القرارات تؤدي إلى خلق جوّ من المنافسة المنتجة داخل التنظيم.

**السماح لاشتراك المنفذين في صنع القرار؛** فالإدارة التشاركية تحقّق مزايا هامة عديدة، سواء بالنسبة للعاملين أنفسهم أو بالنسبة للمنظمة، ومن أهم المزايا أنّها تؤدي إلى زيادة شعور الفرد بدرجة كبيرة من التلاحم في المنظمة وأهدافها، وتجعل المشاركين لديهم صورة شاملة عن المنظمة كلّها، بدلاً من جعل نظرة كلّ منهم محصورة، كما تقلّل من مقدار النزاع والصراع بين المشاركين؛ بما يؤدي إلى زيادة الفهم المتبادل والترابط؛ فيما بينهم.

إنّ الإدارة تعدّ أحد المعايير الهامة للحكم على تقدم المجتمعات والمنظمات، ومؤشراً مهماً للتمييز بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، وبين المنظمات المتقدمة عن المنظمات المتعثرة، ويقاس بقدرات الإدارة على استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية عالية، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً؛ بما يسهم في عملية التنمية المستدامة، لذا ارتبطت دائماً الحضارات بالإدارة، وعرفت الحضارات القديمة أهميتها، لما أرسته من تطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية، فأبدعت تلك الحضارات بتكوين الإمبراطوريات والممالك، وما بها من القصور والمعابد، وإقامة

السدود، وتنظيم الري والزراعة والدواوين، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة وإدارة الحروب، وغيرها، وقد أخذت الإدارة أبعادًا أكثر اتساعًا بالعمق والتنوع في الوظائف في ظل بيئة تتسم بالتغيير المتسارع، وبشكل غير منتظم، مما يجعل صعوبة التنبؤ على درجة عالية من الصعوبة؛ مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة للمنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية، التي تحتاج بدورها إلى التركيز على العملية الإدارية؛ التي تعمل على مواجهة التحديات.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أهمية الأخذ بـ: "ثقافة (النظم) لا بثقافة (الأشخاص)"، ففي المجتمعات التي تربط بين الإنجاز والكفاءة وتحقيق النتائج من جهة، ووجود شخص ممتاز في موقع معين من جهة أخرى<sup>(1)</sup>، ويكون من العسير على معظم الناس أن يبتعدوا عن الواقع المعيش ورفضه.

ولعلّ الاعتماد على مبدأ الصدفة في سير عمليات العمل وفي اختيار الإداريين؛ هو ما يقدم تفسيرًا جليًا لانقطاع تواصل عمليات البناء ومضاعفة الجهود في حياتنا العلمية والعملية؛ إذ تُغيّر الخطط والبرامج بتغير المسؤولين خارج نطاق ثقافة النظم، بل يظهر المدير الجديد عيوب من سبقه، ويعطل ما هو قائم من أعمال وخطط ومشروعات، ثم يشرع ببداية جديدة، وليس من حيث انتهى سلفه، وهذا يؤدي إلى شخصنة المشروعات والبرامج والخطط، ومن ثمّ، ما يترتب على ذلك من إهدار للوقت والطاقات والموارد.

إنّ ما تحمله هذه العقلية العجيبة (ثقافة الأشخاص) في طياتها من مزاجية وأنانية وادعاءات زائفة هي المكوّنة لجذور المشكلات الكبيرة، ولا يمكن الخروج من بيئة هذه العقلية سوى بنشر ثقافة النظم والعمل على ترسيخها في مناحي حياتنا العلمية والعملية كلّها؛ حتّى تضحي نمطًا سلوكيًا، مما يخفف من التعامل مع العشوائية والصدفة والفوضى المؤدية إلى نتائج سيئة.

<sup>1</sup> - مجلة معاً نتطور (قيم التقدم)، ع (18) سبتمبر، 2004، نشرة نصف شهرية تعني بالتطوير وبناء الذات، تصدر عن شركة ميديا إنترناشيونال - قطر. بالتعاون مع شبكة [www.islamon](http://www.islamon)، والمركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، رئيس التحرير د. يوسف محمد الخُر.

## المراجع

- أبوبكر محمود الهوش، "الحكومة الإلكترونية، الواقع والأفاق"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2006م،
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، تاريخ النشر 2006/1/1: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .
- علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010م.
- علي السلمي: الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مكتبة غريب، القاهرة، 1992م.
- علي محمد عب الوهاب: دراسة استطلاعية في جلسات تدريبية لأعضاء الإدارة العليا والوسطى بإحدى الشركات المصرية، 1996م.
- محمود أحمد الخطيب، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في المنظمات الصناعية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 1998م.
- يحيى ملح، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010م.
- 
- الكتب المترجمة
- إدوارد سعيد، الثقافة والإمبريالية، ترجمة: كمال أبو صعب، بيروت: دار الآداب، ط1، 1997م
- توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ((كيف تتغلب إداريًا على الفوضى))، الجزء الثاني، ترجمة: محمد الحديدي، مراجعة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع مصر - كندا، 1995م، ط1.

## المجلات والمؤتمرات

- علي السلمي، المدير العربي وتحديات العالمية، المؤتمر السنوي الرابع للتدريب والتنمية، الخبراء العرب، القاهرة، إبريل، 1994م.
- علي السلمي: المدير العربي وتحديات العالمية، المؤتمر السنوي الرابع للتدريب والتنمية، الخبراء العرب، القاهرة، إبريل، 1994م.
- فؤاد محمد القاضي: التغييرات العالمية لعام 1997م، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1997م.
- مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013م، ص441.

- مريم خالص حسين، "الحكومة الإلكترونية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 0، 2013م، ص441

- مجلة معًا نتطور (قيم التقدم)، ع (18) سبتمبر، 2004، نشرة نصف شهرية تعني بالتطوير وبناء الذات، تصدر عن شركة ميديا انترناشيونال - قطر. بالتعاون مع شبكة [www.islamon](http://www.islamon)، والمركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، رئيس التحرير د. يوسف محمد الخُر.

#### الرسائل الجامعية

- شابر محمد كريم، "محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009/2008م.

#### المراجع الأجنبية

- Lioyd, B and Case, J. (1998), **Open Book Management: A New Approach to Leadership** *Leadership and Organization Development Journal*, Volume 19 (7), pp. 392-396

-Costs Less :The Report of the NNational Performance Review ,**New York: penguin Books**,1993. and Al Gore,Creating a Government that works Better

- Johan Case(1998).**The Open –Book Exerience;Ad Exerience;AdditionWeseely**,New York,P78 .

- Mangladorf, Martha: **Managing the New Work Force**. Inc., Magazine. Janurary, 1990.

- Rick, Maur, Open book Management,Journal for Quality and Particepation, Spring, v9,N5.

- Hofsted, Georges, Les différences culturelles dans le management, édition organisation, Paris, 1987.

- Jan Carlzon (ريف بيراميديرنا) Riv Pyramiderna

**Thomas J. Mc Coy, op. cit., p.225.**

- Dean R. Supitzer " Super Motivation" AMACOM Books,1995, U.S.A., p.21.

#### المواقع الإلكترونية

محمد خليفة، "مقدمة حول المعلوماتية الصحية"

رابط المصدر: <http://www.hrdiscussion.com/hr18613.html>