

الفصل الرابع

الإدارة التشاركية

أنماط الإدارة التشاركية، وعوامل نجاحها

فوائد الإدارة التشاركية في منظمات الأعمال والمنظمات العامة

أثر الإدارة التشاركية على جودة بيئة العمل

معوقات تطبيق الإدارة التشاركية

الإدارة التشاركية

الإدارة التشاركية تخلق بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي؛ الذي لم يصبح خيارًا مطروحًا، بل أضحت ضرورة حيوية تملئها الظروف والأحوال سريعة التغير سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية... إلخ، بحيث يعمل هذا الأسلوب على إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والعاملين، ويجعل التفويض والتمكين في أعلى صورهما، ومن ثمَّ يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات القائمة للأفراد، بإخراج الطاقات الكامنة داخلهم وتوليدها.

الإدارة التشاركية والأصول غير الملموسة في منظمات المعرفة

تؤدي الإدارة التشاركية إلى إعطاء منظمة المعرفة قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الإدارية وخدمة المجتمع إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءًا من ثقافة المنظمة، وهنا يجب التنويه على أن الوضع القائم أو الراهن يمثل شبكة الأمان لبعض القيادات؛ التي تجهل قيمة التغيير والمخاطرة؛ نظرًا لخوفهم من فقدان مكانتهم الوظيفية، كما أنهم لا يرون في المنهج 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 المتقهمين منهم لنمط الإدارة التشاركية.

وتمثل المعلومات والخبرة والمعرفة مصدر ثراء لمنظمات الأعمال المعاصرة، ومعينها الأساسي هو الإنسان؛ الذي تتوافر له ظروف الإبداع والابتكار والاستقرار والبيئة التنظيمية الملائمة، وهو ما يتطلب نوعًا جديدًا من القادة في تلك المنظمات يمتلكون القدرة على حسن إدارة العلاقات الاجتماعية داخل منظماتهم، وهو ما يمثل جزءًا من رأس المال الاجتماعي، الذي يعد من المفاهيم الحديثة نسبيًا؛ إذ كثر الجدل

حولها، منذ ظهوره في المجال الأكاديمي في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن العشرين وذلك في اثناء أعمال بتنام (1993م) وكولمان (1988 - 1990 م) وآخرون، مما يصعب معه إيجاد تعريف واحد ومحدد له، وفي مجال هذا الكتاب لا يتسع المقام لعرض العديد من تعريفاته، ويكتفى بالتعريف الذي قدمه "بتنام"، وهو الأكثر شهرة في مجال رأس المال الاجتماعي، وقد ذكرت عادة الحفناوي أنّ بتنام عرفه بـ: "شبكة العلاقات الاجتماعية والقيم أو المبادئ المرتبطة بها ذات التأثير علي إنتاجية المجتمع المحلي، ويتضمن تعريفه افتراضان أولهما: أنّ شبكة العلاقات الاجتماعية والقيم مترابطان عملياً، والثاني: أنّ لهم نتائج اقتصادية هامة، وقد ذكرت أنّ السمة الرئيسية في هذا التعريف أنّه يسهل التنسيق والتعاون للمنفعة المتبادلة بين أعضاء الجماعة"⁽¹⁾، لا سيّما في ظل التقدم الهائل الحاصل في التكنولوجيا ونظم الاتصالات التي هيأت إلى طغيان مفاهيم العولمة وفعلها على الصعيد الكوني؛ إذ ساد في منظمات الأعمال - والمنظمات العامة - الأهمية النسبية للأصول غير المادية، أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة؛ إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات، ويتّضح أنّ تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول البشر في منظمات الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، الذين يتابعون شروط المنافسة وفاعلياتها، ويلبّون مطالب العملاء، وكذا في نتائج التدريب وجهود التنمية والتطوير؛ التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة.. إنّ هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات - بل والدول، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلّم

¹ - عادة الحفناوي، مركز دراسات وبحوث الدول النامية ، ورشة العمل الثانية للمشروع البحثي : رأس المال الاجتماعي في مصر، رأس المال الاجتماعي والتنمية الريفية في مصر، "ملاحظات أولية"، مكتبة الإسكندرية، يوليو 2003م، ص 4.

المستمرة في المنظمات؛ التي تحوّلت إلى "منظمات متعلمة" أو كما يطلق عليها "دكر" منظمة المعرفة.

من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات، بل وبين الدول هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بالوسائل الممكنة كلّها، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميّزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى، ويعدّ العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، ومن ثمّ يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة.

إنّ الحفاظ على العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتعددة، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسساتهم، يتطلب المحافظة على رأس المال الفكري أيضًا، وهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود، مثلما هو الأمر تقليديًا، وبين أن يشارك الجميع في المؤسسة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك الميزة؛ التي تمّ ذكرها، لاسيّما في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي؛ الذي لم يعد يقبل التفكير البيروقراطي؛ الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى.

رأس المال الهيكلي

هو عبارة عن قدرة المنظمة على نقل المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي ونشرهم وتوظيف فاعليّاتهم في مواقع إنتاجها، وهذا النقل أو التوظيف أو النشر يتم عن طريق وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات، ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في

المنظمة، و: "يتمثل الرأسمال الهيكليّ في الثقافة، بالنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع"⁽¹⁾، وبحسب تعبير نجم عبود نجم: "عند وجود مصنعين لديهما نفس الآلات، ونفس مناصب العمل والسكرتيرات، ونفس المديرين، والعناصر الضرورية للأعمال كلّها، وفي النتائج يكون أحد المصنّعين أكثر نجاحًا من الآخر، فإن هذا مردهُ لرأس المال الهيكلي"⁽²⁾، وذلك باستخدام النظم الإدارية المعاصرة، ومنها نمط الإدارة التشاركية.

ومن هذا المنطلق يتوقّع الكثير من علماء الإدارة من أمثال Davenport (2001) أن: "تكون المنافسة في المستقبل حول استقطاب المهارة وأصحاب الكفاءات ممن يطلق عليهم بموظفي المعرفة"⁽³⁾، وللمحافظة عليهم يجب على الإدارة المعرفة التّامة والأكيدة، بأنّ المناخ البيروقراطيّ غير مناسب لموظفي المعرفة، فهم يرغبون بتأدية أعمالهم دون مراقبة شديدة، ودون قواعد وإجراءات صارمة ونظم عمل رسمية، لأنّها قد تشكل بيئة طاردة لمثل هذه الكفاءات، فهم لن يتمكنوا من الحرية في التفكير والاستقلالية في الإبداع والابتكار.

ويقول توم بيترز في كتابه: **ثورة في عالم الإدارة**: "إن كتيبات القواعد لا يرجع إليها إلّا بقصد إبطاء التصرف لحماية مناطق النفوذ وتحميل المسؤولية للآخرين أو توجيه اللوم إليهم، هل سمعت مرة في حياتك عن شخص يرجع إلى كتيبات اللوائح؛ ليجد وسيلة للحث على الأمور أو الإسراع بها؟"⁽⁴⁾، لأنّه ببساطة شديدة، كلّما كثرت

¹ - راوية حسن، **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص 366.

² - نجم عبود، **إدارة اللا ملموسات: إدارة ما لا يقاس**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م، ص 135.

³ - يحيى ملحم، **التمكين مفهوم إداري معاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁴ -- توم بيترز، **ثورة في عالم الإدارة (كيف تتغلب إدارياً على الفوضى)**، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر - كندا ص 570.

القواعد تفنن الناس في خرقها ببراعة والالتفاف حولها؛ لتحقيق ما يريدونه، وهذا لا يعدّ دعوى للفوضى، بل لا بد من ممارسة التمرين والتدريب والتدريس بشكل دائم، ومن المعروف أن حرية التفكير والمحاولة والتجربة والفشل والإبداع والابتكار كلها أمور من صميم عمل موظف المعرفة أو المؤسسة؛ التي تمتلك ما يمكن أن يطلق عليه "رأس المال المعرفي".

إدارة المعرفة

يمكن اعتبار إدارة المعرفة على أنّها مختلف الأنشطة المنظمة والمخطط لها والموجهة إلى الحصول على المعرفة عن طريق الإنتاج أو اقتنائها جاهزة من مصادر خارجية، ثم الاستفادة منها، ومن هذا فإدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة، وهي البحث عن مصادر المعرفة، والحصول عليها أو تنمية القدرات والمهارات المعرفية ودفعها لإنتاج المعرفة، ثم استعمالها في العمليات الإنتاجية والاستفادة القصوى منها، كما يجب أن تكون هذه الأنشطة مخطط لها ومنظمة، وفق إستراتيجيات مستقبلية، تهدف إلى تدعيم الأنشطة الأساسية للمنظمة.

ويمكن اعتبار المعرفة على أنّها مجموعة المعلومات والأفكار ومختلف المنتجات الفكرية والذهنية المعبرة عن حقائق أو علاقات أو نماذج، سواء كانت علنية ظاهرة قابلة للتداول والتقليد أو كانت ضمنية تظهر في شكل تصرفات وسلوكيات الأفراد؛ إذ تكون نتيجة تفكير ذهني أو ممارسات وتجارب ميدانية أو مزيج بينهما، وتكون قابلة للاستخدام لأغراض علمية أو تكنولوجية، وتتمثل عناصرها في المعلومات والعلم والتقنية والهندسة والخبرة البشرية، أما المعرفة التنظيمية، فهي تتمثل في أشكال المعرفة جلّها، التي تتعامل بها المنظمة، والتي تنتج عن تفاعل عناصرها وحركتهم

الذاتية في أثناء مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.

وأضحى رأس المال الفكري بعناصره المختلفة من الأدوات الهادفة الواجب أخذها في الاعتبار عند تحديد القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال، وقياس أصولها غير الملموسة، وتقويم أدائها الاقتصادي، الذي يؤثر بالتبعية على أسعار أسهمها وزيادة حدة المنافسة بين هذه المنظمات، كما أنّ تقديم معلومات تتصف بالملائمة والمصادقية عن رأس المال الفكري، يمكن من تزويد مستخدمي المعلومات من التعرف على كفاءة أسواق رأس المال عن طريق إمداد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل، وفي هذا الشأن يرى بعض الباحثين أن الفشل في فهم عملية خلق القيمة وإهمال رأس المال الفكري؛ قد يؤدي إلى سلسلة من الخسائر على المستويات كلّها.

إدارة رأس المال الفكري

يقترن ظهور هذا المفهوم بزيادة أهمية المعرفة في إنجاز الأنشطة وانتشارها الواسع، فأصبحت المنظمات تنظر إلى المنتجات المعرفية؛ التي هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية موردًا هامًا لأنشطتها، من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات، بل وبين الدول هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بالوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى، ويعدّ العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم إدارة الموارد البشرية وتقنياتها من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة، وما يتطلبه ذلك من المحافظة على رأس المال الفكري أيضًا، أي المحافظة على العاملين ذوي المواهب والمهارات المتعددة، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية

مستديمة لمنظمتهم، فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود، كما هو الحال في الإدارة التقليدية، وبين أن يشارك الجميع في المنظمة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك الميزة التي تم ذكرها، وخاصة في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي، الذي لم يعد يقبل التفكير البيروقراطي الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى، ويطلق مصطلح رأس المال الفكري على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة من العناصر البشرية، وهو يعبر عن تلك المعارف؛ التي يمكن تحويلها إلى أرباح، والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للموارد البشرية، أما إدارة رأس المال الفكري، فتشير إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة، ويضمن بقاءها ويعظم أرباحها.

وعلى مستوى المنظمة، يؤدي الإهمال في إدارة رأس المال الفكري إلى استثمار غير كفوء للموارد، الأمر الذي يترتب عليه مردود سلبيّ يتمثل في عدم قدرة المنظمة على تقدير قدراتها وقيمة أعمالها المستقبلية، وعلى مستوى السوق، قد يؤدي الفشل في عملية القيمة إلى سلوك غير سويّ أو خاطئ للسوق، فضلاً عن هذا يرى البعض أن التوسع في الخطط الإستراتيجية لمنظمات الأعمال أصبح ضرورة حتمية لاستيعاب رأس المال الفكري بجانب رأس المال الماديّ، حيث أصبح للاستثمارات في رأس المال الفكري دورٌ فعالٌ في وجود واستمرارية هذه المنظمات، ومن ثمّ أصبح رأس المال الفكريّ يمثل رأس المال الحقيقيّ الذي يمكن الاعتماد عليه؛ لخلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية لهذه المنظمات.

يعدّ رأس المال الفكري قوة تنافسية تؤثر في أداء منظمات الأعمال، ومن ثمّ فهو مفهوم دائم التجدد، لعدم انتهاء المنافسة من جهة، ومن جهة أخرى بسبب البيئّة سريعة التغير والمحيطيّة بمنظمات الأعمال، ولهذا فإنّ مفهوم رأس المال الفكري سيظلّ في مرحلة النمو والتبلور والتطور، لكنه وحتى هذه اللحظة يرتبط هذا المفهوم بالموجودات غير الملموسة؛ التي تتمثّل بشكل أساسي في عنصر المعرفة.

يلاحظ مما سبق في الحديث عن المعرفة والمهارة أهميتهما بصفتهما من مقومات مشاركة العاملين وتمكينهم ومنحهم حرية في التصرف، وهذا أمر طبيعي؛ فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وعلى الرغم من ذلك، فالمعرفة والمهارة لا تكفيان وحدهما من أجل مشاركة العاملين وتمكينهم في منظمات الأعمال، والتمكين يعني توفير كافة الإمكانيات والظروف المناسبة لتحرير طاقات الفرد وإبراز قدراته في حسن المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المنظمة توفير التدعيم المناسب للعاملين من التدريب المناسب لبناء قدراتهم، والدعم الفني والإداري الملائم، ويختلف التمكين عن التفويض في كون التمكين يكون فيه الفرد متحملاً للمسؤولية بكاملها، كما أنّه يتم وفق المنصب، وليس وفق الشخص، أما التفويض؛ فالمسؤولية يتحمّلها المدير، ويتمّ تحديده وفق الفرد، وليس تبعاً للمنصب.

أنماط الإدارة التشاركية وعوامل نجاحها

تتنوع وتتعدد أنماط الإدارة التشاركية من حيث كونها مباشرة أو تمثيلي؛ ففي حالة الإدارة التشاركية المباشرة يكون للعاملين تأثيرهم الشخصي على عملية اتخاذ القرارات، في حين أن الإدارة التشاركية التمثيلية تعني أن العاملين ينتخبون أو يختارون من يمثلهم من زملائهم، كما أن نمط الإدارة التشاركية يعالج أزمة الثقة المتعلقة بحجب المعلومات، ويقلل التوتر والصراع المخفضان للإنتاجية، وتكلفة أنظمة الإشراف والرقابة الرسمية وغير الرسمية؛ التي أصبحت متعددة لدرجة جعلت الخوف يهدد العمل المؤسسي في العديد من أبعاده، خاصة البعد الذي ينمي قيمة ثقافة التغيير والتسامح والاختلاف والحوار والديموقراطية؛ لدى الأجيال المقبلة عن طريق القدوة داخل بيئة العمل.

كما أن الإدارة التشاركية تخلق بيئة تنظيمية، يسودها المناخ الديموقراطي، الذي لم يصبح خياراً مطروحاً للمستقبل، ولكنه أصبح ضرورة حيوية لرؤية هذا المستقبل، كما أنها أيضاً تمكن من إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، مما يرفع كفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في أي منظمة ومستواها، وهذا ليس تنازلاً عن السلطة، ولكنه مشاركة في الأدوات والوسائل وتسلم الأدوار تسهياً للوصول إلى هدف واضح ومحدد وواقعي ويخضع إلى القياس ويراه جميع العاملين بالمنظمة ويسعون لتحقيقه.

أنماط الإدارة التشاركية

حددت الأنماط الرئيسة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمات بالإدارة العمالية المستندة على إدارة مشروعات القطاع العام وعلى أجهزة يتقن العاملون

بالمشروع الاشتغال بها، وتنط آخر يتعلق بالمشاركة عن طريق العضوية في مجالس الإدارة أو الإشراف بالنسبة للشركات العامة والخاصة، إضافة إلى المشاركة من خلال أجهزة قانونية فرعية، مثل لجان المشاريع ومجالس المتابعة أو التشريع أو المراقبة... إلخ، ثم المشاركة الاختيارية عن طريق لجان تضم أعضاء ينتخبهم العاملون أو تعيينهم النقابة، وأخيراً نمط المشاركة عن طريق العمل النقابي، وذلك في مشروعات القطاع الخاص ومعظم الدول ذات الاقتصاد المخطط.

موضوعات مشاركة العاملين

تتعلق موضوعات المشاركة في اتخاذ قرارات السياسات العامة وقرارات التنمية طويلة الأجل في المنظمة، ومشاركة العاملين في القرارات الاقتصادية للإدارة، وفي سياسات إدارة الموارد البشرية والمالية في المنظمة، ثم المشاركة في مجال النشاط الاجتماعي والثقافي للمنظمة.

عوامل نجاح الإدارة التشاركية

من أجل نجاح عملية المشاركة بين العاملين والإدارة لا بدّ من توافر عوامل متضافرة فيما بينها، مثل وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة، تضافراً مع وجود عاملين لديهم رغبة ويمتلكون مؤهلات تؤهلهم للوقوف إلى جانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، ولابد من وجود مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية التي تطلب صناعة القرار على أساس تعاوني، وكل ما سبق يرتبط بالرغبة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والعاملين فيها.

فوائد الإدارة التشاركية في منظمات الأعمال والمنظمات العامة

إضافة إلى الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة على مستوى تفجير الطاقات الفكرية والفنية، وزيادة دافعيتهم نحو العمل المنتج، هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها على مستوى المنظمة كلها، مثل: **وضوح الرؤيا**؛ إذ كان يتم - سابقاً - إملاء برامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين في المنظمة المدارة تقليدياً، بغض النظر عن إدراكهم لها، مما كان يوقعهم بالغموض واختلاط الفهم من جانبهم، لينعكس سلبياً على أدائهم، أما في حال النمط التشاركي بما: "يوفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، فإنّ هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات؛ فيما بين أفراد المنظمة"⁽¹⁾ ومن ثمّ تمنح المنظمة فرصاً متتابعة لتطوير فاعليتها بما تتطلبه الظروف المستجدة.

والتفكير الابتكاري، وقد أشير - آنفاً - إلى قدرة الفرد على إنشاء شيء جديد انطلاقاً من المزج بين عناصر موجودة بطريقة مبدعة تقضي في الأخير إلى قيمة فكرية جديدة، وهذا ما يعرف بالتفكير الابتكاري المتسم بالطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والقدرة على التداعي البعيد والقدرة على التجديد.

ثمّ يأتي **تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المنظمة** انسجاماً مع الفائدتين السابقتين واستمراراً لهما، كما أنّ القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي، تحمل في طياتها قدرًا كبيراً من آراء قطاع واسع من الإداريين ومشاركاتهم و تصوراتهم، الأمر الذي يقود إلى مستوى عال من الاتفاق حول هذه القرارات.

¹ - محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانتس، بريطانيا، كلية الإدارة، ص ص 99-100.

ولعلّ من فوائد الإدارة التشاركيّة حل الخلافات بشكل فعال على ضوء النمط الإداريّ المفتوح، ويتم التطرق والتصديّ للخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، لا سيّما إنّ تمّ ذلك على ضوء ما تم الاتفاق عليه من الأهداف وسياسات وبرامج.

ومن الفوائد أيضًا، المرونة التنظيمية، وهي قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية، سواء الداخلية أو الخارجية، وهي تتضمن سرعة الاستجابة ونوعيتها الملائمة للحالة أو الظروف السائد، التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعًا لروح هذا العصر، وفي الواقع، فإن المنظمة المُدارة تقليديًا يصعب عليها الاستجابة لميزة المرونة التي تضمن مواكبة المنظمة لروح التغيير المتميز برفع توقعات المجتمع المحليّ من المنظمة؛ وذلك نظرًا لمحدودية قدرة الإدارة الأوتوقراطية الاستبدادية في تلمس تلك المتطلبات المتغيرة والاستجابة لها، وعلى العكس من ذلك، فإنّ المنظمة ذات النمط التشاركيّ في الإدارة تمتلك قنوات الاتصال، وتعدّد الطاقات الفكرية المتوفرة، بحيث تستطيع تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها. ولعل في ذلك يمنح المنظمة المقدرة على التجدد ويقصد به إعادة تركيبة البنية الإدارية "طبيعة الأدوار - العلاقات - قواعد الاتصال... إلخ، الأمر الذي يصعب أن يتمّ عن طريق إملاء القرارات الفوقية، ولا يمكن أن يتمّ هذا التغيير إلّا عن طريق البحث عن ماهية التغيير المطلوب وتحديد مسوغاته بالنقاش الهادف والناقد، كخطوة أولية على طريق التغيير المنشود.

ثم ينتج عن ممارسة افدارة التشاركيّة نوعًا من الإبداع الإداري وهو مصطلح يشير إلى التجديد أيضًا؛ إذ يعتمد بشكل أساسيّ على المبادأة والمبادرة، انطلاقًا من أفكار ومعارف مبتكرة لم تكن سابقًا، بتطبيق عمليات التفاعل والمزج، وقد عرّف العديد من الباحثين الإبداع بأنه: العملية التي يتميّز بها الفرد؛ حينما يواجه مواقف ينفعل لها، ويعايشها بعمق، ثم يستجيب لها، بما يتفق وذاته الطامحة نحو التغيير، فتجيء

استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة، وقد يكون الإبداع إدارياً أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو إيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل أو زيادة التعاون بين الأفراد.

وقد ميّز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: **الإبداع الفني** الذي يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، و**الإبداع الإداري** الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل، بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية؛ التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل؛ فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة، وبناء على ما سبق فإنّ الإبداع الإداري هو ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يفضي إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية، وبناءً عليه يمكن التمييز نوعين من الإبداع الإداري، فالأول يتمثل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري المتولّد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية معاصرة أو اعتماده حلاً مبتكراً لقضايا وظواهر إدارية معهودة، والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية، بمعنى أنه يخصّ المدير الذي يكون بصدد إدارة منظّمته يستطيع الإبداع والابتكار عن طريق عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري في بيئة المنظمة المناسبة، كاقترح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.

وبالمشاركة في الإدارة يتم تحقيق التنظيم الجيد والمثالي عن طريق تفعيل عملية تجميع وحدات وموارد المنظمة في وحدات منطقية مناسبة (إدارات وأقسام)

ولكلٍ منها إسهام في تحقيق عمل أو عدة أعمال، وهي تكمل بعضها بعضًا، و- أيضًا - تعدّ وسيلة لتحديد السلطة والمسؤولية، وتحديد طرق التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام.

ولعلّ تعزيز الشفافية هو العنصر الأكثر تأثيرًا في الحكم الراشد، فهو السبيل لبناء الثقة داخل الإدارة قبل التوجّه نحو خارجها، وهذا يستدعي: "توسيع دائرة احترام القوانين وتطبيق النظم؛ بما يعزز عنصر الثقة بين الرئيس والمروّوس، الذي يلتزم - حينئذ - بالنظام والمثابرة، فالشفافية تشكل نتيجة لعقلنة الذهنيات وصحة المعاملات الإدارية داخل التنظيم"¹، لذا يعتبرها البعض مقياسًا حقيقيًا؛ لمدى ترسخ الحكم الرشيد، لأنها تقود إلى جعل مختلف القرارات والأعمال مفتوحة للفحص، وقابلة للاطلاع عليها من قبل مختلف الموظفين؛ الذين يفترض أنّهم يشاركون سواء في اتخاذ القرارات أو تطبيق القانون.

وفي حال تحقق الفوائد من نظم الإدارة التشاركية يتمّ تكريس فكرة الديمقراطية، وتطبيق مبادئ الحرية والعدالة والمساواة التي تعدّ أساس الحكم الرشيد في الإدارة العامة، بحيث تضمن إشباع حاجات كلّ من الرئيس والمروّوسين، وتتسم بالاحترام المتبادل بينهم، كما لا تسمح ان يتخذ المسؤول الذي يتبنى فكرة الديمقراطية قرارًا إلا بعد معرفة آراء مروّوسيه، ومناقشتهم وأخذ وجهات نظرهم في الاعتبار، ومحاولة إقناعهم أو الاقتناع بآرائهم، حتى تكون قرارته مبنية على أسس سليمة وبعيدة عن التحيز، وهذا من شأنه أن يهيئ البيئة المناسبة؛ لحثّ المروّوسين على تنفيذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي اشتركوا في إعدادها، وساهموا في اتخاذها، ومن ثمّ الحد من تزايد جبهات مقاومة التغيير.

¹ - المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، "ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية"، الدفعة 39، ص 27.

ولعلّ في شيوع القواعد الديمقراطية ما يكفل **تفعيل الشرعية**؛ إذ من غير المعقول التحدّث عن الحكم الرشيد دون سيادة القانون على الجميع، وفي المستويات كلّها، لأن ما يقوِّض كيان أيّ دولة هو عدم احترام القانون بشكل عام، وبشكل خاص داخل الجهاز الإداري لها، لاسيّما إذا كان من لا يحترم القوانين من المشاركين في صنعها، كما يساعد تفعيل الشرعية على تعميم ثقافة الالتزام بالواجب وتطبيق القوانين بين جميع العاملين داخل جهاز المنظمة، مما: "يساعد بالقضاء على الكثير من الأزمات والفساد والفوضى والمحسوبية، شرط أن يكون الكل سواء داخل التنظيم، ولا فرق بينهم إلا بالكفاءة والقدرة على الإبداع"⁽¹⁾، وذلك مساندة لدولة القانون التي تشكل معلماً للحكم الراشد.

إضافة إلى **تعزيز المساءلة** التي تمثل مفهوماً آخر برز بوصفه جزءاً من الاهتمام المتجدّد بالإدارة بشكل عام، وتحقيق مطلب الأمانة في الإدارة بشكل خاص، وهذا المفهوم يعني في الواقع المحاسبة عن المخرجات أو النتائج المتوقعة من الأشخاص والأجهزة، بل وأفعال الحكومة كلّها، ويضمن مبدأ المساءلة الحقّ في الاستفسار عن تصرفات الآخرين الإدارية؛ كما يمنح - أيضاً - الحقّ في شرح وجهات النظر حول سلوكيات العاملين وتصرفاتهم المتعلّقة بأداء أعمالهم، ومن ناحية أخرى، فإنّ مبدأ المساءلة في الإدارة، يأخذ بالاعتبار أن تكون لدى الشخص الصلاحيات؛ التي تمكنه من أداء عمله، والتي من الممكن على أساسها مساءلته عن عمله، كما إن فكرة المساءلة فكرة قديمة في التراث البشريّ وأساس من أسس ترسيخ الأمانة في سلوك أفراد المجتمع، وقد بدأت مع الأفراد في مجتمعاتهم التقليدية البسيطة؛ لتمتد فتشمل - بعد ذلك - مساءلة الجماعات، فالمؤسسات التي تمثل اليوم سمة من سمات العصر الحالي، فيما يتصل بنظام العمل وتقديم الخدمات أو المنتجات للجمهور، ويمكن القول:

¹ - قداري حرز الله، "مفهوم الحكم الراشد" مجلة الفكر البرلماني"، العدد 8، مارس 2000م.

إنّ مبدأ المساءلة لم يعد قاصرًا على الأفراد والمؤسسات، بل امتد ليشمل الحكومات؛ التي أضحت تخضع للمساءلة أيضًا، كما يخضع لها الأفراد.

إنّ وجود الإدارة القادرة على استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المحددة، بما يسهم في عملية التنمية المستدامة، هو ما يعين على مواكبة التحضر الإنساني.

أثر الإدارة التشاركية على جودة حياة العمل

استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجالات واسعة من الظواهر التنظيمية، سواء في شكله الكلّي أو الموضوعيّ أو في أحد أبعاده ومكوناته؛ إذ يشير مفهوم جودة حياة العمل والإلفة بين العاملين إلى توفير المنظمة لعوامل وشروط تحقق حياة وظيفية أفضل للعاملين فيها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية؛ التي تمكّن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقيق أداء أفضل للمنظمة.

ثمّة من عزّف جودة حياة العمل عن طريق تتبع آثارها المترتبة على العملاء، حيث عدّوها: "أحد مكونات الفاعلية العالية؛ لزيادة مشاركة العاملين في القرارات المنوطة بالمديرين؛ كما تنعكس في صورة تحسين الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للأفراد بصورة أكثر من الأموال"⁽¹⁾، هذا إضافة إلى تحسين الأمن والصحة الوظيفية ومشاركة العائد وتحسين الرضا الوظيفي، كما عدّها هافلوفيك Havlovic منذ 1991م أنها: "تعبّر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل؛ بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة"⁽²⁾، وإعادة

¹ - Anderson , C.R., (1988) **Management : skills , functions and Organization Performance**, London , Allyn & Bacon , Inc., PP. 373 – 374

² - Havlovic , S. J. (1991) , "Quality of work life and Human Resource Outcomes", **Industrial Relations** , Vol . 30 , No. 3 , PP. 469 – 479.

صياغة مفهوم العمل، بحيث لا يقتصر على بيع وقت الموظف للمنشأة، بل العمل لتحقيق الذات الفاعلة للفرد، بشكل يتوافق مع بقية أنشطته في الحياة، ثقافة الديمقراطية الإدارية داخل المنظمات، وميثاق شرف للمنظمات والقيادات، ينظم ويرسي دعائم قيم التعامل.

وركز البعض الآخر على: "اشتراك جهات أخرى مع إدارة المنظمة، وعُدّت جودة حياة العمل ماثلة في الجهود، التي يبذلها ممثلو النقابات وإدارة المنظمة؛ لدفع الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات اليومية في بيئة العمل"⁽¹⁾، ويشار إلى أن جودة العمل تبدو عن طريق: "استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين بها عن طريق توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل، وذلك بتمكين العاملين وذلك من خلال، مشاركتهم في المعلومات واستبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل المدارة ذاتيًا ومكافأة العاملين على المبادرة"⁽²⁾، وتقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها.

إن للمشاركة تأثيرًا مباشرًا وغير مباشر على الحالة النفسية للعاملين، ففي حين انتقادهم القدرة على التعبير عن الرأي؛ مما يؤدّ ضغطًا نفسيًا ينعكس سلبًا على عطاء الفرد، فإن المشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصًا واسعة أمام الإبداع والابتكار، وكما يحدد بيتر ووترمان⁽³⁾ ركائز التفوق والإبداع من أهمها معاملة العاملين بكرامة وإنسانية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، وأيًا كانت المعايير؛ التي يقاس على أساسها

¹ - هانم العيسوي، جودة بيئة العمل وآثارها على الاستغراق الوظيفي، (دراسة حالة بعض مستشفيات المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة والجيزة، تحت الطبع)، ص10.

² - E. ROBERT Quiwn & M. Gretchen, «The Road Of Empowerment Organization Dynamics», Auturn, New York, 1997, p. 40.

³ - TOM peters & BOB waterman, IN search of Excellence – Newyork – Harper and Row, 1982,p 15.

الإبداع، فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع، وذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما، وجمود مؤسسة أخرى.

أثر الإدارة التشاركية على الثقة بالقيادة

الثقة سلاح قوي، وهي رأس مال هام جدًا، وكما يقول فرانسيس فوكوياما: "إنّ الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا، يعدّ أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول"⁽¹⁾، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة العاملين في القائد دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج الإدارة التشاركية، وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، فالثقة يجب أن تُكتسب، ولهذا السبب تعدّ القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق عن طريق الاهتمام بالآخرين، ولا تتحقق إلاّ حينما تكون القيادة إلى صفهم وعارفة بما يحدث لهم من خير أو شر، تشاركهم همومهم ومشاكلهم؛ حتى تحظى بثقتهم، تلك الثقة التي قد تبنى مثل البناء عن طريق استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة: أنا أربح وأنت تربح.

إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات المؤدية إلى تكوين التمكين؛ الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون بوصفهم أصحاب المنظمة أو على الأقل باعتبارهم شركاء فيها، والتمكين بدوره يشكل دافعًا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر، وهو تطوير الذات بالسعي نحو العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، وتبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة عن طريق

¹ Fukuyama, F.(1995), Trust: **The Social Virtues and the Creation of Prosperity**, London: Hamish Hamilton.

الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم، ممن لا يتوفر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين.

معوقات تطبيق الإدارة التشاركية

لقد اعتبرت الإدارة التشاركية منذ أكثر من عقد من الزمن على أنها حقيقة ثابتة لا يتطرق لها أي شك، لقد حول المدراء تفكيرهم من (افعل كما أقول) إلى المشاركة في القدرات والأداء مع الجميع والاعتماد على الإجماع، كما في العمل عن طريق فرق العمل المدارة ذاتيًا، وقد أعطت بعض تطبيقات الإدارة التشاركية نتائج رائعة؛ نتيجة مشاركة الجميع في التخطيط والقرار والمراقبة وإبداء الآراء حول النتائج، وأضحى العاملون يتقانون في خدمة منظماتهم، ولكن نجاح الإدارة التشاركية لم يكن شاملاً؛ إذ نجد من لاحظ وجود مقاومين للتجديد، ومن ثم فشل التجربة في حالات كثيرة، لا سيما في العالم النامي، ومنه مصر.

ويرى معارضو الإدارة التشاركية بأن كثيراً من المدراء الكبار يتبنون فقط تلك المظاهر من منح السلطات للعاملين، الذين تناسب مصالحهم الأنانية، وتتوافق مع أهوائهم، ومع أسلوب إدارتهم، فيظهر تناقضهم، وفي مثل هذه الحالات يجب على المدراء أن يعدلوا من تصرفاتهم، إذا أرادوا أن يُمنَحوا السلطة، ويسمحوا فعلياً بسيادة نظم الإدارة التشاركية.

إن الإدارة التشاركية هي أصعب أسلوب من حيث التطبيق، إنه صعب بالنسبة للموظفين القدامى أن يتعايشوا معها، كما أنها تتطلب من العاملين الجدد أن يعملوا في سياق فلسفتها وقيمها، وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة التشاركية هي طريقة وسلوك غريب على المنظمات التي تهمل بناء ثقافة مغايرة للساند للعاملين في أكنافها.

ونخلص إلى أنَّ العاملين بحاجة إلى دعم على أسس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساءلة، عن طريق المعلومات الصادقة والشفافية والوضوح؛ فإذا توافرت هذه الدعائم الثلاث؛ فإن العاملين سيمتلكون الثقة بالنفس، ولكن حين افتقاد المنظمة الحقائق الواضحة، وحين غياب المساءلة، وانعدام الدعم من قبل الآخرين، وحين يضعف التأثير على الثقافة القديمة تفنقد إلى الثقة بالنفس، وعندها لا يرى العاملون جدوى من بذل جهود إضافية، ووقت إضافي، فيتردد المستثمرون في الاستثمار، ويتوقف المتبرعون عن التبرع، ويختفي المعجبون، وتندثر الثقة أكثر فأكثر.