

## الفصل الثانى

### من دعائم نظم الإدارة المفتوحة

الحكومة الإلكترونية، والقيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية

#### المبحث الأول

#### الحكومة الإلكترونية

أولاً: مفهوم الحكومة الإلكترونية وأهميتها وأبعادها

ثانياً: الدوافع والأسباب وراء ضرورة تبني نظام الحكومة الإلكترونية

ثالثاً: مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية

رابعاً: تجربة مصر فى مجال الحكومة الإلكترونية

#### المبحث الثانى

#### القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية

أولاً: القيادة التحويلية المفهوم، والأبعاد، وأهميتها

ثانياً: سمات القائد التحويلي فى المؤسسات الصحية ودوره، والتحديات

التي يواجهها

ثالثاً: الثقافة التنظيمية المفهوم، والأبعاد، وأهميتها

رابعاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية ونشرها وتأثيرها

نظم الإدارة المفتوحة فى المؤسسات المعاصرة

المراكز الطبية المتخصصة أنموذجاً

## الفصل الثاني

### المبحث الأول

#### الحكومة الإلكترونية

ارتبطت أنماط الحياة المعاصرة بنتائج الثورات العلمية التي لا تزال تضاعف المعلومات والمعارف عن البشر والطبيعة والوجود برمته، وبفضل تكنولوجيا المعلومات الرقمية تقاربت المجتمعات، وتمّ توحيد آفاق الحياة البشرية ومصير أهلها، ومن ثمّ فقد أضحت عمليات الابتكار ضرورة من أجل التأقلم وللحاق بركب الحضارة الكونية العصرية، ولعلّ وجود مجتمع معلوماتي يبيح المعلومات لطلابها عن طريق أدوات التقنيات الحديثة ووسائلها دفع بالفكر الإداري أشواطاً نحو الأمام، وزاد من الأنشطة الإلكترونية الإدارية المرتكزة على مفاهيم معاصرة تحقق إمكانات متزايدة للتواصل بين البشر وفهم واجباتهم وحقوقهم، وبهذا فقد ظهرت الوثائق الإلكترونية والتبادل التجاري بالنقود الإلكترونية والكتب الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني والمعرفة الإلكترونية ووسائل الوصول إليها، وصولاً إلى الحكومة الإلكترونية.

ترتبط مفاهيم الحكومة الإلكترونية E-Government وتطبيقاتها بتسخير التكنولوجيا الرقمية والاتصالات لتنفيذ الأعمال تماشياً مع العالم المتحصّر، وقد أدركت الدولة المصرية طبيعة المتغيرات العالمية وآثارها على نظم الإدارة الحكومية، وآمن القائمون عليها بالتحديات الإدارية والتنظيمية بضرورة التشريع لهما، فعقدت الندوات والمؤتمرات، ومنها مبادرة المعلومات المصرية لتقديم خدمات الحكومة إلى المواطنين إلكترونياً.

وتعدّ فعاليات الحكومة الإلكترونية مدخلاً مهماً للتطوير الإداري أو إصلاحه، وفكرتها تتساق مع مقتضيات الدولة المعاصرة المعبرة عن مجتمع المعلومات، وريثة الدولة الحديثة التي كانت وليدة المجتمع الصناعي، ولعلّ إخضاع الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع العام والخاص للشبكة العنكبوتية من مستلزمات تقديم خدمات المواطنين لتمكينهم من إنجاز مهامهم وواجباتهم ومعرفة حقوقهم، تجاوزاً لأساليب السلطات البيروقراطية المعيقة لتفعيل أنشطتهم، وهذا ما أثاره ديفيد أسبورن وتيد جيلر في كتابهما عن إعادة اختراع الحكومة منذ عام 1992م.

لم تتطور حكومات الدول الحديثة، واستمرت بتقديم خدماتها العامة تقليدياً وبشكل يدويّ من الجهات الحكومية روتينياً بما يناسب النظم البيروقراطية، وفرضت على الحياة بطناً انسجماً مع تطلعات الثورة الصناعية، حتى كانت ثورة تكنولوجيا المعلومات الرقمية التي أنتجت الحواسيب الآلية التي شرعت بإنجاز الاتصالات عن طريق الإلكترونيات الدقيقة، وإجراء قواعد البيانات، وتقديم الخدمات المعلوماتية ببساطة وبتكاليف منخفضة جداً قياساً لما كان كائن في الحكومة التقليدية، ولعل الانفجار المعلوماتي الحاصل بظل ثورة التكنولوجيا الرقمية لا يرتقي إليها حتى خيال الإنسان، إذ لا مثيل لها في التاريخ الإنساني.

وقد ربطوا تعريف الحكومة الإلكترونية وظيفياً بتقديم الخدمات والمعلومات الحكومية إلكترونياً إلى المواطن بصورة دائمة، وبواقع 24 ساعة على مدار الأسبوع، كما تعرف بأنها «تطبيق التكنولوجيا المبنية على المواقع الإلكترونية لنشر وتوفير الخدمات الحكومية، وهو يمثل التوجه العالمي للقطاع العام»<sup>(1)</sup> ومجال عمل الإدارة الإلكترونية e-

(1) صفوت النحاس، ناهد عرنوس، آليات الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات، القاهرة: دلتا للنشر، 2016م، ص 27.

Management فيها يتعلق بتنفيذ الأعمال على المستوى الداخلي لكل مؤسسة، إضافة إلى أن التجارة الإلكترونية بظلمتها تتضمن عمليات بيع وشراء المنتجات والخدمات بين المنتجين والمستهلكين، وقد استخدم مصطلح المعرفة الإلكترونية كتعبير عن التطبيقات بين المؤسسات التعليمية والطلاب، أو التفاعل ذاتياً بين الأفراد من أجل نشر المعرفة، وقد ورد عن تعريف الحكومة الإلكترونية أنّها: "تسهّل تقديم الخدمات العامة للمواطنين أو قطاعات الأعمال، وتمتد إلى مجالات عديدة أخرى منها استخدامها كوسيلة لإرساء الديمقراطية من خلال التصويت الإلكتروني في الانتخابات"<sup>(1)</sup>، كما يطبّق جزئياً في الأنظمة الديمقراطية على الصعيد الكوني.

## أولاً: مفهوم الحكومة الإلكترونية وأهميتها، وأبعادها

### 1- مفهوم الحكومة الإلكترونية وأهميتها

يحتاج تفعيل الحكومة الإلكترونية إلى بيئة علمية تحتضن البنية التحتية المرتكزة على نتائج ثورة التكنولوجيا الرقمية، ومن دون وجود هذه البيئة تبقى وظيفتها قاصرة عن تمكين العملاء من التفاعل معها، ولعلّ إلقاء الضوء على مفهوم الحكومة الإلكترونية ما يوضح ضرورة إلزام الناس بالتفكير العلمي المعاصر بعيداً عن الخرافة والجهل، حتى يتمكّنوا من التفاعل معها.

في عام 2005م ربط البنك الدولي مفهوم الحكومة الإلكترونية بعمليات استخدام المؤسسات والمنظمات لتكنولوجيا المعلومات (مثل شبكات الإنترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل علاقات الإنتاج بين المواطنين ومؤسساته، بحيث تمكّنهم من الوصول للمعلومات، مما يوفر مزيداً من الشفافية والعلنية وبالتالي إنجاز إدارة أكثر كفاءة للمؤسسات.

(1) برس يورك، إدارة الأعمال التجارية الإلكترونية، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، 2003م، ط1، ص7.

وعرّفها الهوش بأنّها: «عملية تغيير وتحويل العلاقات بين المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات، بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات»<sup>(1)</sup>، مما يوفر مزيداً من الشفافية وتحجيم الفساد وتعظيم العائد وتخفيض النفقات.

كما يشير مفهوم الحكومة الإلكترونية من وجهه نظر الأمم المتحدة إلى: «استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية، مواقع الإنترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات الحكومية، ومن ثم فإنّ تبني الحكومة الإلكترونية يؤثر على العلاقة الأساسية بين الجهات الحكومية من جانب والمواطنين واعمالهم من جانب آخر»<sup>(2)</sup>، وبالمجمل فإنّ مفهوم الحكومة الإلكترونية يركز على مبدئين أساسيين يحدّدان الإطار العام لتبادل المعلومات بين الحكومة والمواطنين وهما:

- المبدأ الأول<sup>(3)</sup>: توفير المعلومات وتناقلها عبر شبكة الإنترنت بصفتها الإلكترونية بيسر وسهولة، مع تحديد أمن وسرية للمعلومات بقوانين صارمة مسوّغة أخلاقياً.

- المبدأ الثاني: إجراء المعاملات الحكومية عن بعد، بما يضمن إجراءات عملية تتيح المعلومات وتمنح العملاء الموثوقية اللازمة بعد المصادقة عليها إلكترونياً.

والحقّ أن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يضمن تدبير الشؤون العامة بشكل أفضل، ولعلّ إنجاز الخدمات الحكومية الرسمية، سواء بين الجهات الحكومية والمتعاملين معها، بطريقة معلوماتية اعتماداً على الإنترنت تسهّل مراقبة عمليات الفساد، وتظهر مثالب القائمين على المؤسسات، وتكشف عن دروب سهلة في الحياة العامة، ولكن هذا

(1) أبو بكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية، الواقع والآفاق، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2) مريم خالص، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013م، ص 443.

(3) منتديات اليسير العامة المنتدى العام للمكتبات والمعلومات: بحث بعنوان: الحكومة الإلكترونية، رابط المصدر: <http://alyaseer.net> تم الاطلاع بتاريخ 2016/6/13م.

لا يمكن فعله إلا وفق ضمانات أمنية معينة تحمي المستفيدين والمواطنين من جهة، ومن جهة أخرى تضمن للجهة صاحبة الخدمة خصوصياتها التي يجب أن يكشف عنها بلوائح إدارية علنية.

ولا تقتصر الحكومة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين فحسب، بل هي فكر متطور يعيد صياغة المؤسسات بشكل جديد، له أبعاده الإدارية والاجتماعية والسياسية، المرتبطة بخلق أنماط سلوكية تتسجم مع تطلعات أتمتة الوظائف واعتماد البشر على التكنولوجيا الرقمية بإنجاز مهامهم وأعمالهم التي تتم داخل المؤسسات وخارجها؛ «وهذه التطلعات لن تتحقق إلا في بيئة النظم الديمقراطية التي تتعزز بفعل الحكومة الإلكترونية، المشجعة على مساهمة المستفيدين باتخاذ القرار أو مشاركتهم السياسية»<sup>(1)</sup>، وبناء على ما ذكر فإن الحكومة الإلكترونية شكّلت عقداً اجتماعياً جديداً، يضمن حقوق المواطنين بمشاركته لصنع القرار السياسي.

## 2 - أبعاد الحكومة الإلكترونية

وللحكومة الإلكترونية أربعة أبعاد تتمثل في: الخدمات الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والديمقراطية الإلكترونية<sup>(2)</sup>، ويشير الأسرج إلى أن البنية التحتية للمعلومات والاتصالات الأرضية الصلبة التي تنمو بأكناف بيئة ديمقراطية حقيقية تتيح للشعب آليات هامة لممارسة حقوقه السياسية، التي تضمنها الأبعاد الأربعة، ومن هذه الآليات الحوار مع الآخر والإعتراف بوجوده وحرية التعبير عن الرأي، والتصويت في الانتخابات التشريعية والإسهام بالاستفتاءات، والاهتمام باستطلاع الرأي العام، والولوج

(1) شريفة فؤاد شريف، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(2) صفوت النحاس، ناهد عرنوس، آليات الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص

بالتنظيم السياسي الميداني<sup>(1)</sup>، وتكتفي الباحثة هنا بعرض موجز عن بعدين فقط من أبعاد الحكومة الإلكترونية وهما: الإدارة الإلكترونية، والخدمات الإلكترونية.

## ■ الإدارة الإلكترونية

يؤقر نظام الإدارة الإلكترونية وجود علاقة غير مباشرة بين طرفي المعاملة (الموظف والعميل، أو الإداري والعاملين)، إذ يُستغنى فيها عن الوثائق الورقية، لتستبدل بالإلكترونية التي تضمن: «الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيلة لتنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً»<sup>(2)</sup>، وقد انتشرت فعاليات الإدارة الإلكترونية منذ سبعينيات القرن الماضي، وبشكل متسارع تمّ تفعيلها ترابطاً مع مقتضيات ثورة التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الإلكترونية، مما سمح بانتشار ثقافة الإدارة المفتوحة في العمل الإداري لإنجاز الوظائف الإدارية، فزادت فعالية الأداء وجودته وسرعة المعالجة والاتصال والنقل السريع والكثيف للمعلومات والمعارف.

وتعدّ الإدارة الإلكترونية مرحلة تسبق الحكومة الإلكترونية، التي تتبئ عن اكتمال المنظومة الإدارية في الدولة تكنولوجياً، حيث يقلّ الفساد وتُضمن الشفافية وحرية تداول المعلومات وتُفسح المجال للحوار الفعّال بالمؤسسات، مما يفتح الطرق لبناء الذوات الفاعلة التي تقود المجتمع والدولة على دروب التقدم.

ومن خلال تبني وتعميم نظم إلكترونية وميكنة الأنشطة والمهام في الجهاز الإداري للدولة، يحمل مستقبل الإدارة الإلكترونية للأنشطة الحكومية وغيرها من الأنشطة، تحديات واسعة تؤكد على أن الجاهزية الإلكترونية التي تسعى الدول إلى تحقيقها، هي بحق أكبر

(1) حسين عبد المطلب الأسرج، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كألية لتعزيز الديمقراطية وحرية التعبير، مركز المشروعات الدولية الخاصة، قضايا الإصلاح الاقتصادي مقال، رابط المصدر:

<http://www.academia.edu/2115326>

(2) عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري: قضايا نظرية ومداخل للتطوير، مركز البحوث والدراسات السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2012م، ص150.

التحديات في المستقبل لكونها حقلاً من الحقول المتجددة في العلوم، وطاقة خلاقية على تطبيق مفهوم الحكومة الإلكترونية بالمعنى الشامل الذي يتحقق في طياته: «العديد من أهدافها وبخاصة فيما يتعلق بتيسير الإجراءات الرسمية وتذليل الصعوبات التي يواجهها المواطن»<sup>(1)</sup>، ولما كانت الحكومة الإلكترونية تقوم على الإدارة الإلكترونية، فإنها تسهم في تعزيز قدرة الجهاز الإداري للدولة والمؤسسات الحكومية على زيادة قدرتهم في تمكين العاملين وإشراكهم من خلال إيجاد قنوات اتصال إلكترونية بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في المؤسسة، وتوفير المعلومات ونشرها وحرية تداولها من دون وسيط بشري، وبالتالي التطوير المستمر للأداء، حتى تسود ثقافة الشفافية في المؤسسة الحكومية، وينشط التطوير والإبداع والابتكار، بما يسهم في التحسين والتطوير المستمر للخدمات الحكومية المقدمة، والتواصل الوظيفي الفعال بين الجهاز الإداري للدولة والمواطنين والموردين والمستثمرين، وتعزيز الشفافية والمساءلة للجهاز الإداري للدولة ككل.

### ■ من سمات الإدارة الإلكترونية وخصائصها

- 1- انخفاض عدد الوثائق الورقية<sup>(2)</sup> المتبادلة في إجراء وتنفيذ المعاملات وتقديم الخدمات لتصبح الرسالة الإلكترونية هي الوثيقة الوحيدة المتاحة أمام كل الأطراف المتفاعلة مع المؤسسة.
- 2- التفاعل المتوازي Parallel Interaction بين مقدم الخدمة وطالبيها في ذات الوقت، بحيث يتحقق تبادل المنفعة بين أطراف التعامل.
- 3- إدارة بلا زمان، حيث يتيح هذا المفهوم تقديم الخدمات 24 ساعة يوميًا، و7 أيام في الأسبوع، مع تمكّن الجميع من الوصول إلى الخدمات بوقت واحد.

(1) أبوبكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية، الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية: القاهرة، 2006م، ص 32.

(2) لمزيد من التفاصيل مراجعة: عالية عبد الحميد عارف، الإصلاح الإداري، وصفوت النحاس، آليات الإصلاح الإداري، برس، يورك، إدارة الأعمال التجارية الإلكترونية، مراجع سابقة.

- 4- العدالة في تقديم الخدمة بذات التكلفة والدقة والجودة وفي توقيت موحد إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام .
- 5- إدارة بلا مكان، فالمسئول في أي مؤسسة يستطيع أن يتخذ القرار، وهو في أي مكان في العالم، وذلك نتيجة لاستخدام المؤتمرات الإلكترونية Conference video، وأصبح العالم يتحدث عن المؤسسات التخليية مثل الجامعات التخليية التي انتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية، إضافة إلى قدرة المتعاملين الحصول على الخدمة في أي مكان يتواجدون فيه.
- 6 - إدارة بلا تنظيمات جامدة، إذ يتلاشى التنظيم الهراركي بمركزيته وبيروقراطيته الجامدة من خلال توظيف شبكة الإنترنت، وهذا يعني تفاعل المؤسسة مع بيئاتها الداخلية والخارجية المحلية والعالمية.

#### ▪ الخدمات الحكومية الإلكترونية

تختلف الخدمات الحكومية الإلكترونية اختلافاً جوهرياً عن الخدمات الحكومية التقليدية التي تركز على الإجراءات واللوائح والتعليمات والعمليات التي يتم من خلالها أداء الخدمة الحكومية، أما عمل الحكومة الإلكترونية فمحور أعمالها يدور حول كيفية خلق وتعظيم القيمة المضافة التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة، بما يعمل على مقابلة رغباته وتلبية احتياجاته، وذلك بتقديم الخدمة كما يريدونها ويفهمها المواطن، وليس كما تراها الإدارة الحكومية، وبالإضافة إلى إغناء التعاون الفعال بين الأجهزة الحكومية المتنوعة، ومع كل من القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.

وبصفة عامة يمكن تحديد أوجه الاختلاف<sup>(1)</sup> بين الخدمات الحكومية التقليدية والخدمات الحكومية الإلكترونية على النحو الآتي:

- الخدمات الحكومية الإلكترونية هي خدمات ذاتية تعتمد على كفاءة المواطن وخبرته في التعامل الإلكتروني ليحقق أعلى درجات الاستفادة من الموقع الإلكتروني، لذا فهو عنصر مشارك في جودة الخدمة الإلكترونية من خلال قدرته على التعامل مع مصدر المعلومات من دون معونة بشرية.

- تنفصل الخدمات الحكومية الإلكترونية عن شخصية وقدرات مؤديها، وبذلك ينعدم دور مقدم الخدمة في التأثير على جودة الخدمة المقدمة ويحل محلها قوة شبكة الاتصالات وكفاءة الموقع الإلكتروني.

- تستبدل الحكومة الإلكترونية التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة والذين يتلقونها بالتفاعل الآلي على الخط بين طالب الخدمة والموقع الإلكتروني.

- ترتبط الحكومة التقليدية بزمان ومكان محددين لتقديم الخدمات للمواطنين، بينما يحدّد المواطن التوقيت والمكان المناسب للحصول على الخدمة الإلكترونية وفقاً لاحتياجاته دون التقيد بالحدود الزمانية والمكانية، فهي تقدم على مدار 24 ساعة يومياً، ويمكن الحصول عليها من أي مكان في العالم.

- قياس ردود أفعال المواطنين تعتمد على تقارير بشرية في الحكومة التقليدية، بينما في الخدمات الإلكترونية تقوم بعض المواقع الإلكترونية باستطلاع رأي عملائها، إذ يتم تصميم الموقع بما يحقق القياسات والاستبيانات تساوفاً مع الخدمات المقدمة، وإجراءات الحصول عليها تكون سهلة في الأحوال العادية.

(1) تمّ الاعتماد بإعداد هذه الفقرة على: صفوت النحاس، وناهد عرنوس، مرجع سبق ذكره، ص 41 - 43.

- العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام كافة المواطنين في الحصول على الخدمة في الحكومة الإلكترونية أكبر منها بكثير مما هو سائد في الحكومة التقليدية.
- يتحول المواطن من مجرد متلقي للخدمة، وفقاً لمقتضيات الحكومة التقليدية، إلى طرف فاعل للقرار الحكومي، يبدي الرأي ويقدم المقترحات لتطوير أسلوب أداء الخدمة الحكومية الإلكترونية.

### ثانياً: الدوافع والأسباب وراء ضرورة تبني نظام الحكومة الإلكترونية

تتنافس الحكومات المتعددة اقتصادياً، وترغب في جذب الاستثمارات والأعمال التجارية العالمية، وهذا يتطلب منها ضغط التكاليف وكبح مصروفاتها الذاتية، ومراقبة النفقات الاستهلاكية، بغية تحسين مستوى المواطنين الذين ينضون تحت لوائها، وهذا لن يتحقق إلا إذا استخدمت التقنية التكنولوجية، وصولاً لتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية.

يعدّ الشروع في سياسة الحوكمة نقطة بدء لبلورة العمل الفعال على مستوى الإدارة العامة المصرية، والحوكمة تعكس العديد من المفاهيم والمعاني وتستخدم العديد من التخصصات العلمية، في العلوم السياسية والإدارية والاقتصاد المؤسسي والتنمية المستدامة، لذا اهتمت تلك العلوم بمفهوم الحوكمة Governance وتطبيقاتها، كما شغلت حيزاً كبيراً من تفكير واهتمام مختلف القطاعات المعرفية والمجتمعية والإنتاجية خلال العقود الأخيرة، ولم يكن ذلك قاصراً على مستوى الدولة أو القطاع الحكومي أو منظمات المجتمع المدني، لكنه شمل مختلف المؤسسات الحكومية وغير الحكومية والمؤسسات الدولية والشركات الخاصة والجامعات المنتجة ومراكز البحوث العلمية ومراكز الفكر، وأصبح استخدام مفهوم الحوكمة Governance المتعلق بإدارة شؤون الدولة والمجتمع شائعاً جداً في أدبيات الإدارة العامة، والسياسات العامة، والحكومات المقارنة، وعلى الرغم من شيوع استخدام المفهوم إلا أنه ليس هناك تعريف جامع مانع له مثله مثل العديد من مصطلحات العلوم الاجتماعية الأخرى .

ويمكن القول أنّ ما وصل إليه هذا المفهوم ناتج عن بعدين متوازيين يعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الادارية والاقتصادية للمفهوم، أما البعد الثاني فيؤكد على الجانب السياسي للمفهوم؛ إذ: «يشمل - إلى جانب الاهتمام بالإصلاح والكفاءة الإدارية - يشمل التركيز على منظومة القيم الديمقراطية المعروفة في المجتمعات الغربية، وقد ظهر مفهوم الحكم الرشيد منذ عام 1989م في كتابات البنك الدولي عن كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية ومكافحة الفساد في الدول الإفريقية جنوب الصحراء Africa Saharan - Sub<sup>(1)</sup>، حيث تمّ الربط بين الكفاءة الإدارية الحكوميّة والنمو الاقتصادي، ووفقاً لهذه الأدبيات فإن الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية ليس من المفروض أن تكون اقتصادية وفعّالة فقط، بل، لا بدّ أن تكفل العدالة والمساواة<sup>(2)</sup>، وأخذ هذا المفهوم في التطور بعد ذلك ليعكس قدرة الدولة على قيادة المجتمع في إطار من سيادة القانون.

لكن واقع ممارسات البنك الدولي أثبتت أن البعد الاقتصادي قد طغى على تصوّر الحكم الرشيد، وذلك لحمل الدول النامية على الخضوع لبرنامج التعديل الهيكلي، وهو يعني اللجوء إلى المديونية (الاستدانة أو الاقتراض من المؤسسات المالية الدولية)، في تسعينيات القرن المنصرم أصبح التركيز على الأبعاد الديمقراطية للمفهوم من حيث تدعيم المشاركة وتفعيل المجتمع المدني، وكلّ ما يجعل من الدولة ممثلاً شرعياً لمواطنيها، ففي اجتماع اللجنة الوزارية لمنظمة التنمية الإقتصادية (OECD) for Organisation

(1) د. سلوى شعراوي جمعة، إدارة شئون الدولة والمجتمع، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، 2001م، ص3.

(2) The World Bank Sub – Saharan Africa : From Crisis To Sustaminble Growth. Washington :The World Bank. 1989

رابط المصدر:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/498241468742846138/pdf/multi0page.pdf>

and operation-Co Africa for Commission Economic UN ECA Economic Development، الذي عقد في باريس في مارس 1996م، ربط رئيس اللجنة Alic Rivitim بين جودة وفعالية وأسلوب إدارة شؤون الدولة والمجتمع ودرجة رخائه، وأكد على أنّ الحكم الرشيد يذهب إلى أبعد من الإدارة الحكوميّة، يذهب إلى الدخول في كيفية تطبيق الديمقراطية لمساعدة الدول في حل المشاكل التي تواجهها، ومن هذا المنطلق تمّ تعريف مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع على أنّه: «يتعرّض لما هو أبعد من الإدارة العامة والأدوات والعلاقات والأساليب المتعلقة بالحكم، ليشمل مجموعة العلاقات بين الحكومة والمواطنين سواء أفراداً أو جزءاً من مؤسسات سياسية واجتماعيّة واقتصادية، وطال أيضاً مشكلة القيم التي تحتويها تلك المؤسسات مثل المساءلة والرقابة والنزاهة»<sup>(1)</sup>، أصبحت حرية تداول المعلومات وحقّ المواطن في الوصول إلى المعلومة من المقاييس الأساسية لنوعيّة النظام السياسي وتطور المجتمع، بينما يشكّل حجب المعلومات أهمّ مقياس لقسوة الاستبداد؛ ففي البلدان التي يهيمن عليها نظام الرجل الواحد أو الزمرة الواحدة يعيش المجتمع في جهل كامل بتشكيل بنيته وقدراته وموارده.

وعندما يفتقد أفراد المجتمع معرفة حقيقة مجتمعهم يصبحون عاجزين عن التحرك داخله، وأخذ المبادرة، ويزداد الأمر خطورة عندما تتدخل الدولة الشمولية الاستبدادية لتكريس أحوال التجهيل الممنهج الذي طالما مارسته أنظمتها التسلطية؛ ففي بعض البلدان العربية يصل حجب المعلومات إلى تدمير الثقة ليس بين النظام السياسي والمجتمع فحسب، بل بين مختلف فئات المجتمع، وبناء عليه فإن احتكار الدولة للمعلومات والمعرفة وتشجيعها على الجهل يؤدّي إلى إلغاء العلاقات الأفقية بين أبناء الوطن الواحد التي تشكّل أساس قيام المجتمع المدني وحالة المواطنة الحديثة.

(1) د. سلوى شعراوي جمعة، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص4.

لذا لا بدّ من إقرار القوانين الكفيلة بنشر المعرفة وإتاحة المعلومات، ولا بدّ من تحديد الجهات المسؤولة عن التطبيق والإشراف على قانون حرية تداول المعلومات عند إصداره، بالإضافة إلى التأكيد على أهميّة مبادرة القيادات العليا في الدولة والأجهزة الحكوميّة والإداريّة بالإفصاح الاستباقي للمعلومات والبيانات العامة بشكل دوري دون الحاجة لطلبها من قبل المواطنين.

ويعد الملمح الأساسي لتوافر الشفافية في عمل أجهزة الدولة مدى توافر حرية المواطن في الوصول إلى مصادر المعلومات والاطلاع عليها ومشاركتها، لأن الشفافية تستند على علنية القرار، فالقرار السري لا يمكن أن يناقش، والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وحجب المعلومات عن المهتمين كفيل بتعطيل المشاركة، والتي بدونها لا يمكن الوصول إلى حلول تتسم بالرشادة والاستدامة<sup>(1)</sup>، لأنّه من خلال المشاركة الفعالة للمجتمع المدني والرأي العام والمواطنين وأجهزة الإعلام، يتكوّن رأيّ عام وقناعة لكل الأطراف المرتبطة بالقرارات والسياسات والبرامج الحكومية، عندئذٍ يتاح للحكومة توضيح وتفسير أسباب خططها وقراراتها وأهدافها، وتمثل التغذية المرتدة Feed Back في هذه البيئة التي تتسم بقدر كبير من الشفافية والوضوح، معيّنًا هامًا للحكومة وأجهزة الإدارة العامة المسؤولة عن صنع وتنفيذ السياسات العامة في الدولة، سواء بالاستمرار في تنفيذ سياساتها أو تعديل بعضها، وفي أحيان أخرى قد تضطر لإلغاء بعض السياسات والبرامج كليًا.

ولأن الشفافية عنصرًا أساسيًا في الحكم الرشيد، فهي السبيل لبناء الثقة داخل الإدارة قبل التوجّه لخارجها، بتوسيع دائرة احترام القوانين وتطبيق النظم، بما يعزز عنصر الثقة بين الرئيس والمرؤوس الذي يلتزم حينئذٍ بالنظام والمثابرة، فالشفافية تشكّل نتيجة لعقلنة

(1) عطية حسين أفندي، (عقد اجتماعي جديد بين الدولة والمجتمع)، ماذا يعني، مقال منشور، بتاريخ

2012/3/28م

تم الإطلاع بتاريخ 2016/9/4م، الرابط:

/articles/com.elsyasi.www//:http

الذهنيات وصحة المعاملات الإدارية داخل التنظيم، لذا يعتبرها البعض مقياساً حقيقياً لمدى ترسخ الحكم الرشيد، لأنها تقود لجعل مختلف القرارات والأعمال مفتوحة للفحص، وقابلة للاطلاع من قبل مختلف الموظفين الذين يفترض أنهم يشاركون سواء في اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup> أو تطبيق القانون.

وتستخلص الباحثة من ذلك أن هناك ارتباط وثيق وعلاقة عضوية بين الحق في المعرفة وتداول المعلومات وحالة الديمقراطية والحكم الرشيد (الموسّع) في الدول، فدرجة احترام وتأييد وحماية الحق في المعرفة مؤشّر هام لحالة الحقوق المدنية والسياسية في المجتمع، ومؤشّر لمدى تمتّع الدولة بمعايير الحكم الموسّع والتزامها بالشفافية ومحاربة الفساد، وتدعيم الثقة بين الحكومة والمواطنين؛ ولا يتحقّق ذلك إلا بأن تكون الحكومة أولاً لديها مصداقية، وبالتالي يثق المواطن فيها، ومن هنا يجب التخلّص نهائياً من ثقافة الكتمان والسرية التي تسود في الدول النامية، وأن تثق الحكومة في قدرة المواطنين وإعطائهم الفرصة للمشاركة الفعالة في إدارة بلادهم خاصة فيما يمس شؤونهم الحياتية، وعندما تزول ثقافة السرية من المجتمع، تتغير تبعاً لها الثقافة الإدارية للعاملين في أجهزة الحكومية، لأنها ثقافة فرعية من الثقافة العامة التي تسود المجتمع، وعامل هام وأساسي لتحقيق ذلك هو حرية تداول المعلومات في المجتمع.

يتم تحويل الحكومات التقليدية إلى حكومات إلكترونية مع بداية القرن الحادي والعشرون، وتسعى الدول لتصريف معظم الأعمال الإدارية إلكترونياً؛ إذ: «تقوم الحكومة الإلكترونية بتقديم خدمات تحمل سمات مغايرة، وتتحقّق فعاليتها من خلال تسهيل أعمال

(1) المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، «ملتقى الحكم الرشيد في الإدارة العمومية»، 2005م - 2006م، الدفعة 39، ص 27.

رابط المصدر: <https://kanoundjadid.blogspot.com/2015/09/2006.html> الاطلاع في 2011/9/4م.

المواطنين في الوصول إلى حاجاتهم»<sup>(1)</sup> وذلك عن طريق خدمات مستجيبة أكثر لحاجات الجماهير وأعمالها، وشاملة وبتكاليف أقل، وبتقليل الاعتماد على العمل الورقي، وبتسهيل سبل الوصول إلى المعلومات، وبتكاليف إدارية ومالية أقل فيما يخص المعاملات التجارية للحكومة وللقطاع الخاص، إضافة إلى كسر الحواجز الجغرافية المعيقة لتقديم خدمات للمتعاملين، ومساندة المهارة والمعرفة الفردية والدفع بالقدرات الذاتية نحو التحقق واقعاً.

### ■ محددات مؤشر الحكومة الإلكترونية

يصدر فريق الأمم المتحدة تقريره السنوي منذ عام 2003م عن المؤشرات التي تحدّد فعاليات الحكومة الإلكترونية على الصعيد العالمي، وورد في تقريره لعام 2014م تحت عنوان «حكومة إلكترونية من أجل المستقبل الذي نتطلع إليه»<sup>(2)</sup> توجّه فريق الأمم المتحدة المتخصص باستقصاء المراتب التي بلغتها الحكومات الإلكترونية في مجتمع المعلومات المعاصرة، توجهه بتبني رؤية شاملة لتنمية الحكومة الإلكترونية ووضعاً باعتباره مستوى القدرة الشاملة التي يمتلكها القطاع العام على استخدام أدوات ثورة التكنولوجيا الرقمية والمعلومات والاتصالات، وبخاصة في قطاع الخدمات العامة التي توفرها الحكومة لمواطنيها.

### ثالثاً: مراحل تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية

يتمّ تنفيذ نظام الحكومة الإلكترونية بمراحل متعددة قبل تفعيلها، وتجمل هذه المراحل بمصطلح العمل "الإدارة الإلكترونية" التي تتفدّ بهيئات أو مؤسسات مختلفة، ومن هذه المراحل: التواجد Presence: وتتمثل في ظهور صفحة على الإنترنت للمؤسسة،

(1) منتديات اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات، منتديات اليسير العامة، المنتدى العام للمكتبات والمعلومات، بحث بعنوان: الحكومة الإلكترونية. رابط المصدر: <http://alyaseer.net> تمّ الاطلاع بتاريخ 2016/12/7م.

(2) قاعدة بيانات تنمية الحكومة الإلكترونية بالأمم المتحدة: [www.unpan.org/e-Government](http://www.unpan.org/e-Government) تاريخ الاطلاع، 2016 / 6 / 12م.

ويتوجب على الادمن تضمينها أرقام ومعلومات وافية عن المؤسسة، وأهدافها، ورسالتها، وساعات الدوام فيها، وإظهار الوثائق المتوقع أن يحتاج إليها المواطن، والتفاعل Interaction ويتم فيها تزويد صفحة الإنترنت بقدرات للبحث وتعريف المتصفح بالنماذج المعبرة عن أنشطة المؤسسة، وربطها بمواقع إلكترونية تتعلق باهتمامات المؤسسة وعملها، وبكيفية قدرته على التواصل بالبريد الإلكتروني أو غير ذلك، وبموقعها الجغرافي، والتواصل Transaction ينفذ المواطن الخدمات الحكومية اللازمة له ويتم إجراءاتها كاملاً، ولا بد هنا من وجود موقع إلكتروني وربطه بقنوات اتصال لتقديم الخدمات بشكل مكمل لقنوات الاتصال الأخرى، ومن الأمثلة على ذلك، تقديم طلب تجديد رخصة، تعبئة الإقرارات الضريبية، ونشر نشاطات المؤسسة، وذكر شروط العمل من خلال الموقع تمهيداً للولوج بعملية التزويد الإلكتروني e procurement، والتمكين والتحول Transformation وفيها يتم إطلاق طلائع الحكومة الإلكترونية، عبر خلق مركز واحد لخدمة المواطنين، مما يسمح بتعزيز الوضوح والشفافية بين الحكومة والمواطنين ومؤسسات الأعمال، وتحفز الجمهور على المشاركة في عملية صنع القرار بشكل مباشر مع الحكومة، وتسهم في خلق شبكة داخلية لتمكين العاملين في المؤسسات المختلفة من الإتصال فيما بينهم، وفي هذه المرحلة يتم توفير شبكة اتصال (إكسترا نت) بين المؤسسات الحكومية وبين شركائها من القطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية، إضافة إلى الشبكات Presence Networke وهي درجة متقدمة في تطبيق مبادرة الحكومة الإلكترونية، إذ يتحقق فيها التكامل والانسجام بين الجهات الحكومية مع منظمات الأعمال والمؤسسات المجتمعية والمواطنين، وفيها يشترك المواطن بإبداء ملاحظاته على الموقع وعلى الصفحات أو المجموعات الإلكترونية المحدثة والمرتبطة به، وقد توظف آلية الاستشارة المباشرة، التي تحصل على الموقع أو ملحقاته، وصولاً لتكوين هيئة استشارية أو فريقاً بحثياً أو تشاركياً باتخاذ القرارات المناسبة.

## رابعاً: تجربة مصر في مجال الحكومة الإلكترونية

من أهداف الدولة المصرية تنفيذ البرنامج القومي الخاص باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لرفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة، ومن أساسياته إطلاق مبادرة الحكومة الإلكترونية التي تهدف إلى توصيل الخدمات الحكومية إلى طالبها بدقة وسرعة وكفاءة أينما يكون وبالوسيلة التي تناسبه، إضافة إلى منحه الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وبما يحقق الشفافية ويؤهل مصر للإندماج في النظام العالمي الجديد، ومن المبادرات في سياق إنشاء الحكومة الإلكترونية في مصر إسناد الأعمال الخاصة بإنشاء وإدخال نظام الحكومة الإلكترونية في مصر إلى وزارة التنمية الإدارية، وقد تم إعداد وثيقة المشروع الأساسي في أكتوبر 2000م، وفي مايو 2001م تمت الموافقة على المشروع، وتعد مبادرة مجتمع المعلومات المصري لتوصيل الخدمات الحكومية إلكترونياً أحد الجهود الأساسية في مصر لتحويل المجتمع المصري إلى مجتمع معلوماتي متطور، و: «بدأ برنامج الحكومة الإلكترونية المصري رسمياً في يوليو 2001م، وقد وضّحت الوزارة المذكورة أعلاه مفهومها عن الحكومة الإلكترونية التي تدفع بالمؤسسات إلى استخدام الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، لا سيما الإنترنت»<sup>(1)</sup>، لتقديم خدمات حكومية متميزة وإقامة شراكة أفضل مع المواطنين، ثم: «صنّفت محتويات الحكومة الإلكترونية»<sup>(2)</sup> بثلاثة:

1- محتوى معلوماتي يتضمن كافة استعلامات الجمهور المرتبطة بمؤسسات الدولة ومؤسسات الأعمال.

(1) صفوت النحاس، ناهد عرنوس، آليات الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص31.

(2) وزارة الدولة للتنمية الإدارية رابط المصدر: <http://www.ad.gov.eg> تم الاطلاع في 2016/12/13م.

2 - محتوى خدمي يقدّم خدمات المواطنين الحياتية وخدمات لأنشطتهم وأعمالهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي عبر شبكة الإنترنت.

2 - محتوى تواصل يبيح ربط المواطن وأجهزة الدولة معاً في كل وقت وبوسيلة تفاعل سهلة، وهذا المحتوى ما يسمى (خلق المجتمعات).

### ▪ أهداف الحكومة الإلكترونية المصرية

تقديم الخدمات للمواطنين والشركات والمستثمرين والمؤسسات العامة والخاصة، فعبورها يتم توصيل الخدمة إلى طالبها، بأريحية وسهولة، وبكفاءة عالية وتضمن شفافية عمل المنظمات والإداريين والعاملين، كما أنها توفر بيئة مناسبة لجذب المستثمرين الذين يهربون نتيجة عقبات بيروقراطية وانتشار الفساد بين القيمين على دوائر الدولة المعنية، كما أنّ العمل بمقتضيات الحكومة الإلكترونية يضمن تحديث نظم العمل في الوزارات والهيئات والمصالح المتنوعة، حيث تقوم على تهيئة الجهاز الحكومي للإندماج في النظام العالمي الجديد، وتسهم بضغط الإنفاق الحكومي، وبترشيد النفقات العامة، وبإتاحة المعلومات الدقيقة والمحدّثة أمام طلابها ليكونوا معارف عن أنشطتهم الذهنية وسلوكهم اليومي.

يهدف برنامج الحكومة الإلكترونية المصري إلى تحقيق أهداف تتعلق بنقل الخدمات من أسلوبها التقليدي البيروقراطي إلى أساليب تناسب المتغيرات التي يشهدها العالم ومصر، ولعلّ الشكل التالي رقم (6) يوضّح مجمل تلك الأهداف<sup>(1)</sup> التي من الممكن أن تصنّف بـ:

1- توصيل الخدمات للجمهور من المتعاملين مع الحكومة في أماكن تواجدهم بالشكل والأسلوب الأمثل الذي يلائمهم وبالسرية والكفاءة المناسبين.

(1) تمّ الاعتماد بإعداد هذه الفقرة على: صفوت النحاس، وناهد عرنوس، مرجع سبق ذكره، ص 41 - 43.

- 2- خلق بيئة للتواصل مع المستثمرين من خلال تبسيط الإجراءات وتيسير الوصول إلى الخدمات الحكومية وتوفير مراكز خدمة متطورة لتقديم الخدمات الحكومية في مكان واحد لتشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحلية
- 3- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة والمستجدة لدعم اتخاذ القرار .
- 4 - إرساء وتطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي، بما يؤدي إلى العمل بفعالية أكبر وتكلفة أقل.
- 5 - دفع التنافسية المحلية وزيادة التأهب لمواكبة حركة العولمة وتهيئة الجهاز الحكومي المصري للاندماج في النظام العالمي الجديد على كل من المستويين الإقليمي والدولي.



شكل رقم (6) يوضح أهداف الحكومة الإلكترونية

المصدر: صفوت النحاس، آليات الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات، مرجع سبق ذكره ص36.

#### ■ التحديات المعاصرة لتطبيق نظام الحكومة الإلكترونية

يعتري مرحلة الانتقال من إدارة الحكومة بالطرق التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية كثيراً من الصعوبات، التي تستحيل إلى تحديات<sup>(1)</sup> أمام دعاة التجديد وقد صنفت بـ:

(1) هشام محمود إبراهيم، كيفية التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، 2012م، ص ص 97، 98، 99.

- **التحديات البشرية:** المتعلقة بخبرات بشرية خاصة، وتزداد هذه التحديات صعوبة في الدول النامية التي تفتقد إلى الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على مواكبة ثورة التكنولوجيا الرقمية وتوظيف طاقاتها في عملية الانتقال نحو الحكومة الإلكترونية.
- **التحديات التكنولوجية:** الحاجة إلى شبكات إتصالات إلكترونية متقدمة، ويمكن كل الأعمال والمعاملات والمهام للمؤسسات والدول، والتمكّن من امتلاك أدواتها العصرية وأجهزتها النوعية.
- **التحديات الإدارية:** التي تظهر جلية في الدول النامية التي تستخدم الأساليب التقليدية (البيروقراطية) في إدارة أعمالها ومعاملاتها، فالانتقال نحو الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى المرونة وسرعة الإستجابة للمتغيرات التي تحصل في عالم الثورات العلمية المعاصرة.
- **التحديات الإجرائية:** ومنها ما يتعلق باستخدام وسائل الدفع الإلكترونية المأمونة من القرصنة وأعمال النصب والاحتيال الإلكتروني؛ وأخرى تتعلق بالتحديات الخاصة مع مالكي التكنولوجيا ومورديها والعملاء والمستهلكين الذين يدخلون فضاء التنافس على الجودة والأسعار، إذ ترهق أساليبهم طلاب الحكومة الإلكترونية لاسيما أن تلك المنافسات تحوّلت إلى المستويات العالمية، مما يجعلها تفقد العديد من العملاء والمستهلكين التقليديين، وبالتالي الانكفاء نحو الداخل وإهمال هدف التحول نحو الحكومة الإلكترونية.
- **التحديات اللغوية:** إذ تظهر غلبة اللغة الإنجليزية على صفحات المواقع الإلكترونية- شبكة الإنترنت، ويتلوهها اللغات المؤسسة على اللاتينية، مع عجز اللغات الأخرى ومنها العربية على التعبير عن طاقاتها في فضاءات ثورة التكنولوجيا الرقمية، الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة عند اختيار اللغة التي سوف يتم التعامل من خلالها إنجاز أعمال ومعاملات نظام الحكومة الإلكترونية، إضافة إلى أن مشكلة الترجمة والمصطلحات التي تغيّر من مدلولات مفردات اللغة المحتضنة في بيئة الثورات العلمية المعاصرة، مما يولّد حالة من اللبس حول معاني المصطلحات وما تحتويه على مدلولات.

- **التحديات الثقافية:** ويندرج ضمن إطارها التمسك بالهوية الثقافية المعبرة عن الجماعة، ولعلّ مفهومي صراع الحضارات ونهاية التاريخ بانتصار الفكر البراغماتي الأمريكي من المقولات التي تؤكد على خطورة الموقف على الصعيد الدولي، كما أنّ حضور الولاءات الأولى (الطائفية والقبلية والإثنية...) على حساب الانتماء للدولة والوطن مع وجود الكثير من الفروق الثقافية الشاسعة بين المواطنين في الدولة الواحدة، والعادات والتقاليد البالية، كلّ ذلك يعدّ من المعوقات أمام تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية.

- **التحديات القانونية:** تختلف الأعراف والقوانين بين الدول اختلافاً كبيراً، كما أن هناك تباينات في الدولة الواحدة بين المقاطعات أو الإمارات، فمثلاً تسمح دولة الإمارات ببيع المشروبات الكحولية، بينما لا تسمح إحدى الإمارات وهي إمارة الشارقة بذلك، فيرتبط نظام الحكومة الإلكترونية في أثناء تطبيقه، فالمشكلات تواجه إدارة المؤسسات في الحكومة الإلكترونية من التنوع بالأنظمة والأعراف والقوانين، لذلك يزداد التوجّه العالمي نحو المزيد من التوحّد في التشريعات اللازمة للدخول في عالم التكنولوجيا الرقمية.

#### ▪ التحديات الداخلية للحكومة الإلكترونية المصرية

أوكلت الدولة المصرية إلى وزارة الدولة للتنمية الإدارية قيادة وتوجيه السير على درب الإدارة الإلكترونية وصولاً إلى الحكومة الإلكترونية، وقد قامت الدراسات حول ما كلفت به، وتضمن مجموعة من المفاهيم الغامضة التي تؤدي إلى تعثر خطى المشروع، ومنها: تتمثل بخلو الجهات الحكومية المختلفة ومؤسساتها من تجارب تدخلها في عمليات الميكنة وفقاً لمواصفات قياسية مدروسة محلياً وعالمياً، والتقشير بنشر قوانين وعدم إجراء عمليات للتثبيت من هوية التجربة في مضمار الحكومة الإلكترونية ووضعها بوضعية قانونية مع الشبكة العنكبوتية، لتحكم آليات للإدارة الإلكترونية، التردد في عملية الدفع الإلكتروني والتخوف من تطبيقاتها من خلال بطاقات الائتمان التي أضحت سائدة في المجتمع الدولي، لا سيما المتحضر، وبالتالي: «ضعف شيوعتها بين المصريين، والتباطؤ في تهيئة البيئة التكنولوجية المناسبة بمؤسسات الدولة الحكومية والخاصة،

والتعثر بإيجاد مداخل مناسبة لتقديم برامج تعالج شئون الإدارة الإلكترونية، والتداخل في أساليب تقديم الخدمات الحكومية بين الطرق التقليدية والإلكترونية»<sup>(1)</sup>، إضافة إلى العقبات الداخلية التي تعلق بالتشريعات المتنوعة، وقضايا تتعلق بالاستثمار والسوق، وبتخلّف الثقافة الإدارية السائدة، فقد أومأت وزارة الدولة للتنمية الإدارية إلى التحديات الخارجية للحكومة الإلكترونية، تلك التحديات التي تحول دون تحقيق الإصلاح الإداري بشكل عام في مصر ومنها: ضعف التمويل اللازم للاستثمارات التكنولوجية التي تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة، قلما من تجد بالداخل من يغامر بها، واستثمارات الخارج تكون مشروطة لمصلحة الجهات الممولة، وإن وجد التمويل فحجم المتغيرات المتسارعة تحتاج إلى ضخّ السيولة بشكل متناسب معها، وهذا غير موجود سوى بمؤسسات دولية تشترط على الحكام سياسات محددة لتوفير السيولة عن طريقها.

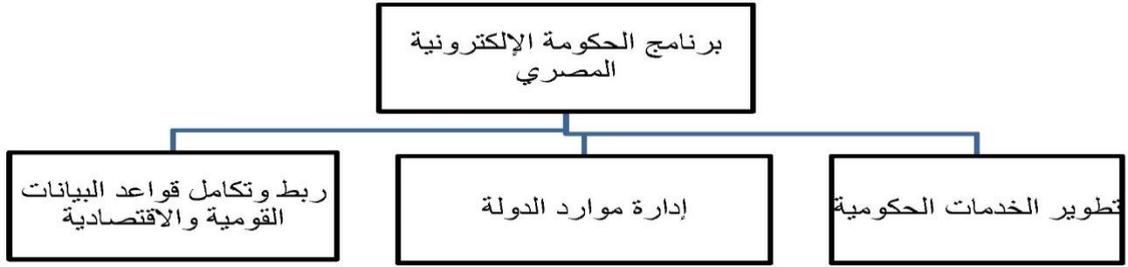
هناك فجوات رقمية كبيرة بين إمكانيات مصر التكنولوجية بصفقتها بلداً مستورداً للتكنولوجيا شأنها شأن العديد من الدول النامية، وبين طاقات الدول المتحضرة تكنولوجياً، وزاد هذه الفجوة تدهور التعليم بشكل عام والتعليم المهني بشكل خاص.

#### ■ محاور برنامج الحكومة الإلكترونية المصرية

يشمل برنامج الحكومة الإلكترونية المصري ثلاثة محاور رئيسة تتعلق بتطوير الخدمات وبترشيد الاستهلاك والنفقات وزيادة موارد الدولة والعمل على تكاملية قواعد البيانات المتنوعة، وقد قدّم هشام إبراهيم<sup>(2)</sup> الشكل الآتي رقم (7) حدد من خلاله برنامج الحكومة الإلكترونية المصرية.

(1) وزارة الدولة للتنمية الإدارية. رابط المصدر: <http://www.eg.gov.ad> تم الاطلاع بتاريخ 2017/3/14م.

(2) هشام محمود إبراهيم، كيفية التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 119.



المصدر: هشام محمود إبراهيم، كيفية التحول إلى نظام الحكومة الإلكترونية، ص 119.

### أ - تطوير الخدمات الحكومية

ترتكز رؤية وزارة الدولة للتنمية الإدارية في إعداد وتمكين الحكومة الإلكترونية وتفعيلها في إدارات ومؤسسات الدولة والمجتمع، بمبادرة إقامة دورات تأهيلية وتدريبية لإعداد مختصين يشرفون على جميع الخدمات الحكومية مركزياً، ثم تمتد إلى الإدارات المحلية في كافة مستوياتها المختلفة، وصولاً لإعداد بيئة مجتمعية مناسبة لمقتضيات الحكومة الإلكترونية، التي تسهل خدمة المواطنين والمؤسسات باعتبارهم شركاء للحكومة الساهرة لتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضائهم.

### ب - برنامج إدارة موارد الدولة

يتمثل العمل بمقتضيات هذا البرنامج على تطوير العمل الحكومي بما يتناسب مع المستجدات المتسارعة، بما يحقق ترشيد الإنفاق الحكومي باستحداث آليات جديدة، والاستعانة القبلي للمبيعات والمشتريات وإعداد المخازن الحكومية ودفاتها إلكترونياً، وميكنة نشاط القيادات الحكومية والفئات التكنولوجية وربطه بالشبكة العنكبوتية وبال تكنولوجيا الرقمية، بما يحقق دقة وكفاءة ومصداقية المعلومات والسياسات المقدمة للجمهور، إضافة إلى تأمين تبادل المعلومات والوثائق بين الجهات الحكومية المختلفة إلكترونياً.

## ج - ربط وتكامل قواعد البيانات القومية والاقتصادية

من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في إنشاء قواعد بيانات محدثة في مختلف المجالات في جميع الوزارات والهيئات والمصالح والجامعات، وربطها ببعضها البعض وتكاملها من خلال العديد من القنوات مثل مراكز اتصالات بوابة الحكومة المصرية، والأكشاك الإلكترونية وهي تشبه ماكينات الصراف الآلي في البنوك (ATM) ووضعتها في الأماكن العامة مثل الأندية الرياضية، ومحطات المترو وغيرها، بهدف الاستعلام والحصول على الخدمات الحكومية، والرسائل القصيرة، والصوتية من خلال التليفون المحمول.

### ▪ إنجازات الحكومة الإلكترونية المصرية

تعمل وزارة الدولة للتنمية الإدارية بالتعاون مع جميع الوزارات والهيئات الأخرى ضمن مجلس الوزراء في إعداد الخطط وتنفيذ البرامج لكل وزارة أو هيئة ضمن إطار استراتيجي موحد، بهدف الوصول إلى تكامل في بناء نظم ميكنة الخدمات التي تقدم للجمهور، وقد ذكر في بوابة الحكومة الإلكترونية أعمالاً أنجزتها الوزارة على درب إنجاز الحكومة الإلكترونية المصرية<sup>(1)</sup>، ومنها: تصنيف خدمات الحكومة الإلكترونية تبعاً للفوائد المقدمة للأشخاص والمؤسسات، وللموضوعات الخدمية المقدمة، وقد شرعت الحكومة الإلكترونية بتقديم خدماتها، إذ بلغ عدد طالبي إجراء خدمة لموقع بوابة الحكومة الإلكترونية المصرية مليون زائر/ شهر، وتقدم الحكومة الإلكترونية المصرية خدمات متكاملة بلغ عددها 200 خدمة، مثل إصدار شهادات الميلاد، والوفاة، والطلاق، الاستعلام والدفع لمخالفات المرور للأشخاص والسيارات، تجديد رخص السيارات، بدل فاقد بطاقة الرقم القومي، الحجز الإلكتروني للطائرات والقطارات والأتوبيسات... إلخ، إضافة إلى إتاحة الخدمات

(1) لمزيد من التفاصيل مراجعة: بوابة الحكومة الإلكترونية المصرية، صفوت النحاس، مراجع سبق ذكرها.

الحكومية عبر قنوات جديدة مثل شبكات الهاتف المحمول، ومراكز الاتصال، و منافذ الخدمات الجماهيرية، والشبكات الواحد، وتقديم وسائل جديدة لسداد الرسوم مثل بطاقات الإئتمان، السداد عند الاستلام، أو عن طريق الهاتف المحمول، وتفعيل منظومة الدفع والتحصيل الإلكتروني للأجهزة الحكومية والجهاز الإداري للدولة وإلغاء التعامل بالشيكات الورقية اعتباراً من 2017/7/1م، وليس آخرًا تعزيز الشفافية في الجهاز الإداري للدولة عن طريق ميكنة إصدارالتصاريح، وإرسال إخطارات إلى بوابة المشتريات الحكومية عن طريق الهاتف المحمول منذ 2004م، وربطها بالمواقع الإلكترونية لمختلف الجهات الحكومية والمحافظات، وذلك باستحداث آليات جديدة للمشتريات الحكومية وإدارة المخزون ومتابعة تنفيذ الموازنة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والحد من انتشار الفساد الإداري والمالي، وذلك من خلال أعمال الشفافية والمساءلة حتى أصبح من الصعب على الموظف العام التورط بسهولة في أي عمل أو ممارسة غير الأخلاقية، وفي ذات الوقت يصبح من الصعب على كبار المسؤولين رسم سياسات أو اتخاذ قرارات غير مرغوبة جماهيريًا.

يسهم تفعيل نظام الحكومة الإلكترونية في تهيئة الجهاز الحكومي المصري ليندمج في النظام العالمي المتسارع التغيير، وما يصاحبه من احتدام المنافسة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، خاصة بعد انضمام مصر إلى كثير من الاتفاقيات الدولية والتوقيع عليها، مثل اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، واتفاقية منظمة التجارة العالمية، وهذه الاتفاقيات تستلزم تحقيق مستوى أداء حكومي معين يتواءم مع النظم الحديثة.

ولن تتمكن الحكومة الإلكترونية من تحقيق أهدافها إلا بمساعدة الجهاز الحكومي ودعمه لها بأحدث الأساليب الإلكترونية، وبإتاحة البيانات والمعلومات الدقيقة والمحدثة ليتمكن أصحاب القرار من اتخاذ قراراتهم ارتكازًا على التخطيط للمستقبل إلكترونيًا،

ومنحه إمكانات إضافية لمتابعة تنفيذ مشروعات التنمية ومراقبة جودتها، إضافة إلى تشييد منظومة معرفية وقيمية وسلوكية وآليات واختصاصات ومسئوليات جديدة ونماذج وأساليب حديثة، وذلك بتنسيق الجهود والمبادرات لإيجاد الحلول للعقبات والتحديات التي تعيق عملية التحول للحكومة الإلكترونية، وتمكين القادة من تحقيق أهداف منظماتهم بما يتمتعون به من مهارات وقدرات تؤهلهم لأداء هذا الدور، وهذا يتطلب ضرورة وجود قيادات إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولديها القدرة على التجديد والابتكار والإبداع في ظل ثقافة تنظيمية مواتية، لإحداث التطوير والتحديث في المؤسسات الحكومية، وبعث حياة جديدة فيها.

وتأسيساً على ما سبق؛ فإنّ تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تتحرك وترسم خططها وسياساتها، ضمن مؤسسات وأفرقة أعمال وأنشطة متوافقة بالرؤى يشتغل أفرادها على أضواء نظم ولوائح إدارية مرنة، كما على المدير أو المسئول أن يكون محاوراً ومناقشاً ومستمعاً جيداً لمرؤوسيه، قادرًا على إدارة المواقف واستثمار الفرص بما يحقق أهداف المؤسسة، ويعزز من قدرتها على مواجهة التحديات بفعالية بقدرات ابتكارية ومواهب إبداعية؛ خاصة نمط القائد التحويلي الذي يعمل على خلق مناخ تنظيمي إبداعي يؤثر على تحسين أداء المؤسسة وبقائها واستمرارها، وهذا ما سوف تتناوله الباحثة في المبحث الآتي.

## الفصل الثاني

### المبحث الثاني

#### القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية

أولاً: القيادة التحويلية المفهوم، والأبعاد، والأهمية

ثانياً: خصائص ودور القائد التحويلي فى المؤسسات الصحية، والتحديات

التي يواجهها

ثالثاً: الثقافة التنظيمية المفهوم، والأبعاد، والأهمية

رابعاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية ونشرها تأثيرها

نظم الإدارة المفتوحة فى المؤسسات المعاصرة

المراكز الطبية المتخصصة أنموذجاً

## الفصل الثاني

### المبحث الثاني

#### القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية

يعود نجاح وتقدم أي مؤسسة اجتماعية على المدى الطويل إلى ديمومة العمليات والتفاعلات الأساسية المتجذرة في المؤسسة المولدة للأفكار المتجددة، وليس نتيجة فكرة واحدة عظيمة لصاحب رؤية لا مثيل له، ولا لصاحب قرارات عظيمة ولا من يمتلك قوة إعجاب عظيمة وكاريزما وسلطان عظيم، بل لقدرة القيادة على التحول تماشيًا مع المتغيرات، لقد انتهى عصر التركيز على شخصية القائد، وولت ازمنا القادة المشهورين أصحاب الأسماء اللامعة في التاريخ الذين اتخذوا قرارات هامة في تاريخ مؤسساتهم أو حتى دولهم إبان وجودهم بالحياة، ثم زال فعلها بزوالهم واندثرت برحيلهم من الحياة، إن ما يحصل في زماننا الراهن غير مسبوق في تاريخ البشرية، ولذلك يحتاج إلى إدارة وقيادة تتسم بالمرونة والتحول السريع، وقد مرّ معنا أنّ القيادة التحويلية تركز على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المؤسسات عن طريق إقناع الأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، وهو: «تعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة تحويل اهتماماتهم الذاتية لتظلّ جزءًا ومكوّنًا أساسيًا من الرسالة العليا للمؤسسة»<sup>(1)</sup>، ولعلّ تعدّد تجارب الإدارة المعاصرة أدّى إلى بناء نظرية القيادة التحويلية، المرتكزة على قيادة تنشئ الثقافة وتنشرها بدلًا من احتكارها وحراستها و: «تعتمد هذه النظرية على القيم التنظيمية

(1) إبتسام علي الضمور، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009م، مجلة العلوم الإدارية، المجلد رقم 37، العدد رقم 2، ص526.

المتسمة بروح جماعية، تمارس نوعاً من المشاركة لتحديد البناء القيمي التنظيمي بمرونة الاتجاه في القيادة التحويلية»<sup>(1)</sup> التي تعدّ عتبة للولوج بعملية القيادة الشاملة.

ولا تختصّ مؤسسات دون أخرى بتفعيل القيادة التحويلية، إذ يمكن لأي مؤسسة أن تخضع نشاطها للتدريب والتعلم، وتشجع العاملين والإداريين على التكيف مع التغيرات واستبدال القيادة التحويلية بأساليب القيادة البيروقراطية التي تقوم على أنظمة ولوائح راسخة تلزم العاملين بتطبيقها بحذافيرها، بينما لا بدّ من تمكين الموارد البشرية من استخدام مقتضيات ثورة التكنولوجيا المعاصرة وإتاحة المعلومات لطالبيها من العاملين، وتمكين الموظفين من صياغة استراتيجية تعزز تحضّر المؤسسة، التي تُدار: «بالأسس الجديدة، ويتوجب أن تكون مرنة لاستيعاب الظروف الجديدة»<sup>(2)</sup> كما ذكر سيّد هوارى، وبذلك فإن القيادة التحويلية بدأت تحظى باهتمام الباحثين المعاصرين وتلقى رواجاً مكثراً من أخذ مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة المعاصرة وأضحت نمطاً قيادياً ملائماً لمختلف المؤسسات سواء الإنتاجية أو الخدمية، الخاصة أو العامة، كالمؤسسات الصحية، أو التربوية وغيرها.

الإدارة الصحية في جوهرها ذات طبيعة إنسانية، فالإنسان هو الوسيلة والهدف، وتتضمن مهارات اتصال فعّال وتحفيز وقيادة وتوجيه واستشارة، واستخدام مناهج إنسانية وأخلاقية ذات طبيعة شخصية وفردية، ويجتهد فيها المدير عند تعامله مع الموارد وتقييمه لها<sup>(3)</sup>، وتواجه المنظمات والمؤسسات العديد من التحديات الإدارية في كيفية مواكبة

(1) أحمد الصيداوي، القيادة التربوية التحويلية، عدنان الأمير (محرر)، الإدارة التربوية في البلدان

العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، 2001م، ص 110.

(2) سيّد الهوارى، ملامح مدير المستقبل، من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996م، ص 63.

(3) فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة الاتصالات والمعلومات وطريقة التكيف معها، مما فرض على إدارتها إيجاد طرق حديثة إبداعية غير تقليدية كالمكاشفة والشفافية وإتاحة المعلومات وتدريب إداريين يتولون قيادة نشاطاتها قادرون على إدارة وتوجيه عمليات التكيف مع تلك المتغيرات، ولعلّ ابتكار طرق جديدة للوصول إلى حلول إدارية سريعة تساوفاً مع إجراء تحولات وتغييرات جذرية في سياقات العمل وعناصره هي جوهر القيادة التحويلية من أجل البقاء والاستمرار والنمو والمنافسة.

ونمط القيادة التحويلية من الطرق التي استجابت من خلالها المؤسسات الصحية للمتغيرات التي فرضها التقدم العلمي والتقني، ونجحت بالديمومة، بل طوّرت من فعاليتها، وقد تميّز أسلوبها بالقدرات العالية على مواجهة التطورات التلقائية والمفاجئة، وكان لفعالية التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية العامل الحاسم في نجاح القيادة التحويلية، وكذلك تمكينهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم.

نجحت قيادة المؤسسات التحويلية في المجالات الخدمية الصحية، كما زادت خدماتها للمواطنين والعملاء عند إدارتها بهذا النمط من القيادة كمّاً ونوعاً، والمستشفيات الحكومية من المؤسسات التي تحتاج تطوير إدارتها وإكسابها طاقات القيادة التحويلية، لإتاحة الفرص أمام العاملين فيها من أجل تفجير إبداعاتهم تلبيةً للمتغيرات المتسارعة وتقديم الجديد لهم في مجال الوظائف الموكلة لهم، والتجديد المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغييرات المحيطة المتجددة.

وتتسم المستشفيات الحكومية بسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات العامة والخاصة، سواء من حيث نوعية المهام أو الأهداف المراد تحقيقها ومنها: أهداف علاجية، وأهداف وقائية، واجتماعية، وبيئية، وتدريبية، وبحثية... الخ، وغيرها، أو من حيث الوسائل والأساليب المتبعة في تحقيق تلك الأهداف المتعلقة بتقديم خدمات صحية

عالية الجودة بأسعار في متناول الجميع، وهذا يتطلب من إدارتها إعادة النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها، والشروع بالسير على دروب وأساليب إبداعية جديدة على ضوء المستجدات والتطورات المحيطة، وفتح المجال أمام العاملين للمبادأة والابتكار والإبداع.

إن موضوع الثقة بين الإدارة والعاملين هو المرتكز الذي تستطيع الإدارة من خلاله التخلّص من الأنظمة البيروقراطية، والثقة ليست ضرورة للعاملين في المؤسسة فحسب، بل هي في غاية الأهمية أيضاً لزيائن المؤسسة أيضاً، والقادة الناجحون يدركون أن الثقة لن تأتي بعضاً سحرية، ولكن تحتاج إلى جهد مضمّن في بنائها والمحافظة عليها ومأسستها؛ لأن ذلك سيحقق نتائج مبهرة في تعاون الجميع نحو تحقيق الأهداف، ويمتدّ مفهوم الثقة ليشمل ثقة الإداري أو العامل أو العميل في نفسه (Confidence) إضافة إلى الثقة بالآخر، ويكون بناء الثقة بالنفس نتيجة ومحصلة طبيعية لثقة الناس فيما بينهم<sup>(1)</sup>، ويتكئ تفعيل الثقة على دعائم أساسية من أهمها البيئة التنظيمية المعززة للإبداع والتطوير المستمر، من خلال الذات الفاعلة في المؤسسة، سواء أكانت ذات فردية أو جماعية (فرق العمل)، وعدم قمع المحاولة، والتجربة والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ، لتحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين، من خلال قيادة تحويلية وفاعلة ومنجزة، قيادة تفكر بلغة العصر، قيادة حكومية تكرس فكرها وقدراتها لتحسين وتطوير الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، قيادة لا تقتصر مؤهلاتها على المؤهلات الدراسية ومدة الخدمة التي توجب الترقية عادة، بل تتعدى ذلك بمزيج من القدرات الإنسانية والفنية والتحليلية والإدراكية والاتصالية، بالإضافة إلى مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(1) يحي ملحم «التمكين مفهوم إداري معاصر»، مرجع سبق ذكره ، ص72.

## أولاً: القيادة التحويلية المفهوم، والأبعاد، والأهمية

### 1- مفهوم القيادة التحويلية Transformational Leadership

#### القيادة لغة

القيادة في اللغة من القود وهو نقيض السوق: ويكون القود من الأمام، أما السوق من الخلف، ومنها القيادة والاختياد، ويقال رجل قائد، والجمع قادة، قواد، والمقود بكسر الميم ما يقاد به كالقيادة<sup>(1)</sup> ويوضح ابن منظور مفهوم القيادة في حديث علي: قريش قادة زادة، أي: يقودون الجيوش، وهو جمع قائد، وفرس قنود: سلس منقاد، وبغير قنود وقيد، وقيد مثل ميت، وأقود: دليل منقاد، والقيادة مصدر القائد، ورجل أقود لا يلتفت<sup>(2)</sup>، أما مفهوم القيادة اصطلاحاً فيتبع تعريفه للمدرسة الفلسفية والمنظور الذي يدخل ضمنه دلالات القيادة.

#### القيادة اصطلاحاً

القيادة اصطلاحاً هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل حفزهم وكسب تعاونهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية<sup>(3)</sup>.

**التحول في اللغة** هو الانتقال من فضاء لآخر، والاسم منه: الحول ومنه قوله تعالى: {خَالِدِينَ فِيهَا لَا يَبْغُونَ عَنْهَا حِوَلًا} (108)، ويدخل في معنى التحول الخدمة وجودة النظر والقدرة على التصرف<sup>(4)</sup>، والقيادة التحويلية هي عملية ناتجة من قدرة القائد على خلق الاختلاف والانتقال بالمرؤوسين من فضاء لآخر برؤية حكيمة وتصرفات سديدة، فالتحول يحدث للعاملين وللمؤسسة ولكن رائد هذا التحول والقائم عليه هو القائد التحويلي.

(1) مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز ايايي، القاموس المحيط، الجزء الأول، 729- 817 هـ، ص 328.

(2) ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، د. ت، ص 3770.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية،

الأردن، عمان: المكتبة الوطنية، ط2، 1993م، ص 31.

(4) ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، د. ت، ص 105.

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من الأنماط الإدارية الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، ويحظى باهتمام بالغ لدى الباحثين والأكاديميين والممارسين، وعلى الرغم من هذا الاهتمام لم يتم وضع تعريف محدد لهذا المفهوم؛ وذلك لاختلاف المنظور والفلسفات ووجهات النظر شأنه شأن معظم مصطلحات العلوم الاجتماعية التي يصعب وضع تعريف شامل جامع مانع لها، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات لهذا المفهوم، ولعلّ العودة إلى تاريخية استخدام المصطلح يثري معرفتنا عن مفهوم القيادة التحويلية.

ظهر مصطلح القيادة التحويلية عام 1978 م على يد بارنرد باس Bernard Burns في كتابه (القيادة)، وقد ميّز فيه بين القادة الذين يبنون علاقات هادفة وتحفيزية مع مرؤوسيه، وأولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج<sup>(1)</sup>، وحدّد مفهوم التحويلي والإجرائي أساساً لفهم ودراسة القيادة ومعرفة آليات عملها، كما ميّز بين الإدارة والقيادة، فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس؛ إذ يؤثر كلّ منهم في الآخر، وذلك بأن: «يحصل كلّ من الفريقين على شيء ذي قيمة، بينما سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass)، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة»<sup>(2)</sup>، ويسمى بارنرز Burns تلك القيم بـ: (القيم الداخلية)، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوجد القائد التحويلي وأتباعه، الذي يستطيع أن يغيّر معتقداتهم وأهدافهم من خلال الحوافز، ويميز Burns بين نوعين من القيادة، هما القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية.

(1) أحمد السيد كردي، ماهية القيادة التحويلية، رابط المصدر:

تم الاطلاع في <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/200830> م. 2017/3/4

(2) أحمد السيد كردي، المرجع نفسه، تم الاطلاع بتاريخ 2017/8/3 م.

وفي القيادة التحويلية بحسب برنارد باس Bernard Bass يقوم كل من القائد والأتباع بمساعدة بعضهم بعضاً في الارتقاء إلى مستويات عليا من الناحية الدافعية والأخلاقية، وهو ما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في حياة المؤسسة والعاملين.

أمّا العامري فقد عرّفها ب: «نمط من القيادة تركز فيه على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز العاملين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية»<sup>(1)</sup>، ويرى الزهراني بأن القيادة التحويلية: «نتائج للتغييرات البيئية التي شهدتها وتشهدها المنظمات المعاصرة، وتمثل حالة تفاعلية بين القائد والتابعين، تستند إلى رؤية ثابتة وواضحة، وترتكز على مبادئ التحول الجذري في ثقافة المؤسسة وممارساتها لمواجهة التحديات المصاحبة للتغييرات البيئية»<sup>(2)</sup>؛ وذلك بالتأثير على سلوكيات التابعين لتحقيق المخرجات الفردية والجماعية والتنظيمية الإيجابية، كما يرى صالح والمبيضين أن القيادة التحويلية: «تسعى لتحقيق درجات من التوافق والاندماج والاحتواء بين العاملين والمؤسسة من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وحفز التغيير وتعزيز سلوك الإبداع»<sup>(3)</sup>، وترتكز القيادة التحويلية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل بالتغيير، ويعني التطوير التنظيمي بهدف تحويل المؤسسة من مؤسسة فعالة إلى مؤسسة أكثر فعالية، والإبداع حيث تستند إلى التفكير الابتكاري لحل ما يواجهها من مشكلات معقدة إيماناً منها بأن الابتكار هو جوهر عملية الإبداع، والرغبة بالمخاطر، وهو ما يميّز القائد التحويلي، والذي يخوض المغامرات

(1) أحمد بن سالم العامري، 2002م، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء

الموظفين، مجلة جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي، العدد الرابع، ص7.

(2) عبد الله عطية الزهراني، القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي، 2013م، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 23، العدد 3 سبتمبر، 2016م، ص 375.

(3) للاستزادة: أحمد علي صالح، ومجد ذيب المبيضين، 2013م، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات، العلوم الإدارية، مج 40، ع 1، ص 58، 74.

وقبول التحدي والاستمتاع بالمواقف المعقدة»<sup>(1)</sup>، وتشارك القيادة التحويلية في عمليات تتضمن خطوات متتالية وتشمل: «الاعتراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً»<sup>(2)</sup>، وتستوجب استنارة القائد التحويلي أفكار العاملين؛ تهيئة مناخ داخلي إيجابي يكون حافزاً ودافعاً قوياً لاستخراج بنات أفكار أفراد مجموعته والاستفادة من مهاراتهم ومواهبهم الكامنة، و: «تتمثل إيجابية المناخ في خلق جو من الرضا الوظيفي وظروف جيدة للعمل، خلو المناخ الداخلي من الصراعات العنيفة، وتجنب السخرية والاستهزاء بالأفكار والمقترحات الجديدة، وتجنب الانتقاد اللاذع»<sup>(3)</sup>، ومن خلال العرض السابق لبعض تعريفات القيادة التحويلية ومفاهيمها؛ تبين أنّ أهم ما تعرضت له التعريفات السابقة للقيادة التحويلية يتمثل في دور القائد التحويلي وكيفية قيادته للمؤسسة، والتوجّه بها صوب المستقبل بسرعة؛ لتحقيق أهدافها وغايتها، وفقاً للقواعد الجديدة للقيادة في الزمان والمكان المحددين فوراً، كما تمّ التركيز على أن تكون القيادة التحويلية فعّالة وخلّاقة، ولا تجد غضاضة عند تغيير وجهة نظرها متى تبين أنّها على خطأ، وتعدّ نفسها: «طبيباً يشخص الموقف بدقة ويحاول أن يجد العلاج لحل المشكلة عن طريق مشترك بينه وبين تابعيه»<sup>(4)</sup>، ولا تتعامل كما يحكم القاضي قيمياً، ولا بدّ من أن يستشير القائد التحويلي جهود المرؤوسين الفكرية، ويعزز من فاعليّاتهم من خلال استيعابه لسيكولوجيا مرؤوسيه ومعرفة نواحي الضعف ومحاولة علاجها، كما أخذت التعاريف السابقة تطبيق القيادة إدارتها عن طريق العمل الجماعي؛ إذ: «يعمل القائد التحويلي على

(1) علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر، 2010 م، ص 61.

(2) Tichy, N. M. and Devanna, M. A., **The transformational leadership**,

John Wiley, New York, 1990, p.9.

(3) الهادي محمد علي الأبر، أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في شركة دال للسيارات، رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، 2016 م، ص 127. رابط المصدر: <http://search.mandumah.com/Record/757323> تم الاطلاع بتاريخ 2017/8/4 م.

(4) صموئيل حبيب، فن قيادة الجماعات، القاهرة: دار الثقافة، ص 72.

خلق الولاء التنظيمي لمؤوسيه عن طريق الارتباط بالمؤسسة والاصطفاف خلفها والتحلي بالمسئولية والالتزام بالواجب، ومن ثمّ أشير إلى مهمة القائد التحويلي هي تهيئة بيئة صحية تجذب إليها مجتمعاً متتامياً بقوة»<sup>(1)</sup> عن طريق إرساء دعائم وروابط اجتماعية متينة مع أتباعه، والنظر إلى المشاركة الجماعية الواسعة النطاق على أنّها فرصة سانحة لإيجاد قيمة، وليس على أنّها تهديد لوجودهم.

### 1- أبعاد القيادة التحويلية

يُعدّ ماكجروجر بارنز (Macgregor Burns) من رواد الباحثين الذين لفتوا الانتباه لمفهوم القيادة التحويلية منذ نهاية السبعينيات من القرن العشرين، وبلور مفاهيم تتعلق بالممارسات الدالة على نظرية القيادة التحويلية، ثمّ توالى الجهود بعد ذلك، فساهم برنارد باس (Bernard Bass) بشكل بارز في تطوير هذه النظرية، وأسهم بتكوين نماذج ومقاييس لقياس أبعاد السلوك القيادي التحويلي؛ ثمّ تمّ توسيع أبعاد القيادة التحويلية لاحقاً من قبل العديد من المتخصصين في مجال القيادة، إنّما ظلّت الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية التي أطلقها Bass محور اهتمام الباحثين، وقد تكونت من أربعة أبعاد تبدأ جميعها بحرف الـ (I) تسمى اختصاراً (4 I s) وهي بايجاز على النحو الآتي:

#### أ- التأثير المثالي (الجاذبية القيادية) Idealized Influence

إنّ امتلاك القائد للرؤية الواضحة والإحساس القويّ برسالة المؤسسة وأهدافها، وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات يزيد من إعجاب وثقة واحترام المرؤوسين لقادتهم، كما يجعل منهم نماذج يقتدى بها، وهذا بدوره يمهد لاقتران المرؤوسين بالقادة، وتوحدهم معهم في الرسالة التي يتبعونها.

(1) إيمانويل جوبير، إعادة إختراع القيادة، ترجمة مجدي صابر، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2013م، ط 1، ص 30.

### ب- الحفز الإلهامي Inspirational Motivation

يضع القائد التحويلي تصوراً متقائلاً لنشاط المنظمة في المستقبل ومعايير أداء عالية، تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين، ويقدم لهم مزيداً من التشجيع والدعم المعنوي المستمر، كما يظهر تصميمًا والتزامًا بالأهداف، بما يزيد من قناعة الأفراد بالأهداف المنشودة.

### ج- التحفيز الذهني Intellectual Stimulation

هي قدرة القائد على إقناع المرؤوسين بأهمية وضرورة التخلي عن طرق التفكير القديمة، وإعادة النظري الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات، وتبني طرقاً إبداعية وحلولاً غير تقليدية وأساليب جديدة.

### د- الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمرؤوسين) Individualized Consideration

يشكّل الاهتمام بمشاعر الأفراد وفهم الفروق الفردية فيما بينهم، والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم وبينهم محوراً مهماً من اهتمام القادة التحويليين، هذا البعد - كما يرى Avolio and Bass - 1990 يعد عنصراً رئيساً وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته مع أهداف وتطلعات الأفراد<sup>(1)</sup>.

### 2- أهمية القيادة التحويلية

بعد العرض السابق لمفهوم وأبعاد القيادة التحويلية يتبين أنها تؤدي دوراً مؤثراً وهاماً في المؤسسات من خلال جعلها أكثر كفاءة واستمرارية، وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية لها، ويرى البعض أن القيادة التحويلية تكمن أهميتها من مبررات وجودها في المؤسسة المستمدّة من تقوّق القيادة التحويلية على أنماط القيادة التقليدية أو ما يطلق

(1) عبد الله مداري الحربي، نظريات القيادة، القيادة التحويلية، مقال في 11 أكتوبر 2014 م. رابط المصدر: <http://saudileadership.org> تم الاطلاع بتاريخ 2017/9/2م.

عليها البعض القيادة الإجرائية أو التبادلية التي تقوم على تبادل الخبرات بين الرئيس والمرؤوسين حيث يؤثر كلّ منهما في الآخر، ويبدأ سلوك القيادة التحويلية من المعتقدات الشخصية للقائد وقيمه، وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين، كما ذكر (Bass) ملائمة نمط القيادة التحويلية متطلبات مؤسسات القرن الحادي والعشرين المتمسمة بالتغيير والتطوير المستمرين، وبشيوخ ثقافة الابتكار والإبداع والتجديد لدى العاملين فيها، وباهتمامها الخاص بالموارد البشرية التي تحمل رؤية ورسالة مشتركة لكل من المؤسسة والعاملين، وتؤكد الدراسات والأبحاث المعاصرة على ضرورة تبني المؤسسات لنمط القيادة التحويلية لامتلاكها قدرة فائقة على التأثير بسلوك العاملين وزيادة فاعلية مؤسستهم.

### ثانياً: خصائص ودور القائد التحويلي في المؤسسات الصحية، والتحديات التي يواجهها

إن دور القائد التحويلي هو التغيير، وإنّ أهم ما يميزه عن القادة الآخرين هو مرونته وقدرته على الوفاء لمبادئ التغيير، بل يعدّ داعية له، ومن مهامه: إقناع الأفراد والجماعات في المؤسسة بالحاجة للتغيير من خلال إيمانه بالتغيير، وإدراكه للتغيرات الموضوعية، وأيضاً: «من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية، وصياغة رؤية واضحة وطموحة، ورسالة مستقبلية وممكنة التحقيق ومرغوب بهيكليتها التنظيمية، على أن يقوم بتشجيع العاملين في المؤسسة بكل الطرائق والوسائل لتبني الرؤية والالتزام باليات تطبيقها؛ ومن ثمّ اختيار نموذج التغيير ومسارته القويمة، وإسهامه بتكوين الإستراتيجية الجديدة التي تُبنى من بين اختيارات رئيسة أخرى لتحقيق الأهداف المتوخى تحقيقها، والتي تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق، وعلى القائد التحويلي أن يتبنى التغيير وينحاز له، ويقوم بتشجيع الرؤية والرسالة الجديدة، ويشغل على تشييد نماذج التغيير ومسارته من ناحية، وانسجامه مع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص

المتاحة، ومواجهته التهديدات المتوقعة من السوق، واستخراج نقاط القوة الذاتية، واكتشاف نقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى، إضافة إلى تعبئته العاملين بمفاهيم متعلقة بالالتزام بثقافة المؤسسة»<sup>(1)</sup> التي ترسم طرق التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين، لذا فإنَّ أهمَّ ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، إذ يوجّه العاملين باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها.

وقد ذكر «الهوري» ثلاث وظائف للقائد التحويلي وهي: «بلورة رسالة المؤسسة من خلال رؤية فكرية واسعة، وإدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها، وصيانة النسيج الروحي للمؤسسة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين المنافع الشخصية للعاملين وقيم المؤسسة»<sup>(2)</sup> وإضافة لما سبق ذكره من سمات القائد التحويلي ففي منظمات الصحة تزداد وظائف القائد ويحمل سمات تتناسب مع المؤسسة الصحية وقد ذكرها فريد نصيرات وهي: «تحديد أولويات المؤسسة وخلق إجماع المشاركين على الأولويات، وحشد الدعم المطلوب لأهداف وغايات المؤسسة من داخلها ومن البيئة الخارجية، وتحديد الأدوار والمسئوليات فيما يتعلق بتوجه المؤسسة والأداء التنظيمي، ثم اختيار مزيج الخدمات الصحية المناسبة التي ستقدمها المنظمة وتحديد سوقها المستهدف»<sup>(3)</sup>، ويرى نصيرات أن هناك: «صفات رئيسة مثل الوعي والإحساس والتعاطف والثقة والقدرة على الاتصال يجب أن يتحلّى بها أي قائد، يريد زيادة فعاليته وضمان نجاحه في قيادة الآخرين»<sup>(4)</sup> وقيادة مؤسسته إلى النجاح.

- 
- (1) دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران، العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، 2005، ص 101
- (2) سيد الهوري، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات للقرن الحادي والعشرين، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999م، ص 155.
- (3) فريد نصيرات، مرجع سبق ذكره، ص 288.
- (4) فريد نصيرات، المرجع نفسه، ص 292.

## - التحديات التي يواجهها القائد التحويلي في المنظمات الصحية وكيفية التغلب عليها

هناك العديد من العقبات والتحديات التي تواجه القائد في المؤسسات الصحية خلافاً عن غيرها في المؤسسات الأخرى، وقد ذكرت بـ: محدودية الموارد المتاحة وكلفتها العالية وبالمقابل الطلب الكبير على خدمات مؤسسته، والتوقعات العالية لمستهلك الخدمات الطبية، فهو يتوقع المعجزات من الطب والنظام الصحي، كما أنه غير راض بشكل عام عن جودة ما يستهلك من هذه الخدمات كونه في حالة مرض، ثم لا بدّ من فهم التصاعد المستمر في كلفة الخدمة من قبل الممولين، وما يصاحبه من عدم رضى ممول الخدمات الصحية سواء كانت جهات حكومية أم خاصة، إضافةً إلى تدمر وعدم رضى من جانب مقدم الخدمات الصحية وبشكل خاص الأطباء والمرمضات، بسبب ضغط العمل وزيادة الطلب على الخدمة، وعدم الرضى عن ظروف العمل وتدني الأجور.

ويزداد الطلب على الخدمة الصحية وتزداد الحاجة إليها بزيادة درجة التطور الحضاري لأي مجتمع، وبالتالي: «يأتي دور الإدارة الصحية في إبراز الأولويات وإعادة ترتيبها على ضوء الاحتياجات التي تستجد، وتحديد المزيج المطلوب من تلك الخدمات بشكل مستمر، وهذا يحتاج إلى جهود مرنة ومتغيرة، ومن ثمّ عدم خضوع الخدمة الصحية لقانون العرض والطلب، لأن العرض في القطاع الصحي يولد المزيد من الطلب، وأن الطلب على الخدمة الصحية يبقى دائماً أكثر من المعروض منها»<sup>(1)</sup>، فالطلب على الخدمة الصحية ذا طبيعة طارئة أو ملّحة عموماً لا يمكن تأجيله كما هو الحال في الخدمات الأخرى.

(1) فريد نصيرات، مرجع سبق ذكره، ص ص 21- 22.

### ثالثاً: الثقافة التنظيمية المفهوم، والأبعاد، والأهمية، والوظائف

يجمع العديد من الكتاب والباحثين والممارسين على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تشكيل قيم العاملين ودوافعهم واتجاهاتهم، كما أنها تمثل إطاراً مرجعياً لأنماط سلوكهم وأفعالهم، وانبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في الأساس من أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وهذا: «يرجع إلى ظهور المؤسسات الحديثة وتزايد مشاكلها التنظيمية، وقد تطورت الرؤى نحو مداخل الثقافة التنظيمية، وأضحت متداخلة ومتكاملة من حيث الوظيفة، فالنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية والثورة التكنولوجية، كلّها تؤثر على واقع المؤسسات الثقافي»<sup>(1)</sup>، وبذلك فمنذ بداية الثمانينيات الميلادية ظهر ما يسمى بنظرية الثقافة التنظيمية وفحواها، أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة: «تتكون من الجوانب الملموسة للمؤسسة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول مؤسساتهم وبيئتها الخارجية»<sup>(2)</sup>، والجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المؤسسة هي من صنع الإنسان وهي من أكثر المستويات رؤية ويستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه وتعرضها المؤسسة بوعي أو بدون وعي، كما توجد في البيئة المادية المحيطة مثل تصميم المبنى والمكاتب وهذا الجانب: «مرئي ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المؤسسة»<sup>(3)</sup>، أما الافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية حيث ينبع نمط الإدارة إلى حد بعيد من الافتراضات التي تفرضها عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي التي توجه السلوك فعلياً، وترشد أعضاء المؤسسة إلى كيفية

- 
- (1) أحمد مصطفى النعمي، أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998م، ص 20.
- (2) عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المدير في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابل، مجلة الإدارة العامة، 1992م، ص 11.
- (3) هيفاء محمد سويري، مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 1421 هـ، ص 32.

فهمهم حيال الأشياء أو الموضوعات وشعورهم اتجاهها، وهي التي توفر العتبة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه فالافتراضات تفهم على أنها داخلية أو ضمنية في الإنسان، وهي أكثر مستويات الثقافة التنظيمية مضمرة وغير مباشرة بالتعبير عن نفسها، وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها وتتطلب دقة وعناية في البحث، وعليه أصبحت القيم هي الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية، ومن هذا المنطلق يرى هيجان: «أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها أفراد المؤسسة، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المؤسسة وفي سلوك الأفراد»<sup>(1)</sup>، إنَّ أهميّة الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك الأفراد، وتدفع العمل باتجاه أكثر فاعليّة لما تحمله من سمات التي تشمل: القوة، الصفوة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام.

## 1 - مفهوم الثقافة التنظيمية

يتعلق مفهوم الثقافة بالعادات والتقاليد والقيم والقواعد السلوكية المشتركة الملموسة وغير الملموسة لمجتمع ما أو جماعة ما، والتي تميزهم عن غيرهم، وتتشكل المجموعات البشرية على أسس من التقاهم والتعامل فيما بين أفرادها من خلال تفاعلهم اليومي مع بعضهم البعض، كما أنّ: «الرموز والتعبيرات والإبداعات وأنماط العيش تشكل قواماً لحياة الجماعات؛ وإذا أردنا أن نعرف خطورة الثقافة في حياة الناس فلننظر إلى شخص فاقده للذاكرة حيث نجد شخصاً لا يحمل شيئاً من سمات الإنسانية، شخصاً غير قابل لأية تنمية أو إصلاح»<sup>(2)</sup> ولعلّ فعالية الثقافة تتطلب تنظيمًا، أي تتطلب عمليات إدارية ووظيفية وأنظمة، ليتشكل هيكلية للعلاقات التي تقوم بين الأفراد والجماعات لتحديد فعاليات الجميع من أجل أن تتكامل الجهود لخير الجميع.

(1) عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المدير في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مرجع سبق ذكره، ص12.

(2) عبد الكريم بكار، العولمة طبيعتها، ووسائله، تحدياتها، التعامل معها، الأردن، عمان: مطبعة دار الحياة الحديثة، ط 3، 2013م، ص66.

ومن الممكن أن يصاغ تعريف للثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن موظفي المؤسسات والعاملين بها، ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه، وعليه فإنّه يجب أن يصبح الموظفون - ومع الوقت - يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات مؤسستهم»<sup>(1)</sup>، وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المؤسسة».

يعدّ مدخل الثقافة التنظيمية أحد مرتكزات الإدارة المعاصرة، التي تبتغي التغيير وإحداث التطوير والتجديد المستمر في المؤسسات، وتتضمن هذه الثقافة الموروث الحضاري والقيمي للمؤسسة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة الخاضعة للتطلعات المتجددة، وبذلك، فالثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة، التي تنتج عن مزيج من القيم والثقافات المتنوعة داخل التنظيم وقطاع نشاط المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار سياسات وقوانين المؤسسة المندرجة ضمن بيئتها الإدارية، مجتمعاً ودولةً، إن سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية تتعلق بثقافتها التنظيمية، كما تلعب دوراً كبيراً في تماسك الجماعات وتأزرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد الذي يساعد على استقرار المؤسسة، والتي تقضي إلى إنشاء مرشدٍ عمليّ وقيميّ معرفياً وسلوكياً لأفراد المؤسسة، يحقّ لكل مؤسسة أن تختار ثقافتها الخاصة، كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا أن يكون له شخصيته المستقلة والتي تميزه عن غيره، لذلك فالمؤسسات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية والجامعات تختلف عن المعاهد والمستشفيات تختلف عن الفنادق

(1) أحمد السيد كردي، الثقافة التنظيمية وأهميتها.

رابط المصدر: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/200542>

تم الاطلاع بتاريخ 2017/8/3م.

والمسارح... الخ، إذ يصير لكلٍ منها بطاقة تعريف مستمدة من ثقافة المؤسسة المتكوّنة، وقد ذُكر أنّها تعبّر عن: «شخصية المؤسسة، والتي لا بد من أن تكون متفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء»<sup>(1)</sup> والتي لا بدّ أن تظهر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات أينما تكون المؤسسة، وما هو مركزها، وكيف ستكون في المستقبل<sup>(2)</sup>، كما أنها تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المؤسسات، ويعرفها شين (Schein 1989م) بأنها: «نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل»<sup>(3)</sup>، وبهذه الشمولية التي وضعها فيها شين؛ فإن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك؛ فإذا كان السائد في المؤسسة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك؛ فإن جميع أفراد المؤسسة، سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدودٌ للغاية، وعليه

(1) أمل مصطفى عصفور، «قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008م، ص 47.

(2) فلاح حسن عداي الحسيني، «الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة»، عمان: دار وائل للنشر، 2006م، ص 100.

(3) نقلاً عن حمزة معمري، سلوك المواطن التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر، ص 50. رابط المصدر: univ-ouargla.dz/jspui/bitstream في 2017/8/5م.

فإنّ: «الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية»<sup>(1)</sup> تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

## 2- أبعاد الثقافة التنظيمية

تعددت وجهات النظر حول تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث ماهيتها وعددها، فمنهم من أولى الثقة، وثقافة العمل الجماعي، وفرق العمل، والرؤية المشتركة، وأهمية تفوق ممارسات الإدارة، ومنهم من رجّح الاهتمام بالإدارة وضرورة وضع المعايير الثقافية المشتركة للمؤسسة، وثمة من حدّد لها أبعاداً تتكامل فيما بينها، ف: «البُعد التنظيمي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المؤسسات، ويأخذ بعين الاعتبار تأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، إضافة إلى الاهتمام بتأثير البيئة على المؤسسة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته، ويرتكز البُعد الإداري على تقييم نشاط الإنسان (فرد أو جماعة) وتصرفه في موقع العمل، ومن ثمّ تقييمه، أمّا البُعد الإنساني فيفهم من خلال تتبع آثار الثقافة داخل المؤسسات إنسانياً، وذلك بتتبع العلاقات المبنية بين المدير والعاملين أو مع العملاء»<sup>(2)</sup>، فضلاً عن العادات والتقاليد كونها من العوامل الرئيسة التي تكوّن الثقافة التنظيمية.

## 3- أهمية الثقافة التنظيمية

إنّ مفهوم الثقافة أخذ بالتوسّع في كافة حقول الحياة، والثقافة تعكس واقع الأمم وتقدمها، ولأهمية تشخيص انعكاساتها المتعددة وفعاليتها في المجتمع، فقد أصبحت

(1) حمزة معمري، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(2) منصور بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، ص 7.

المؤسسات والشركات تولي الثقافة التنظيمية أهمية، وتعدّها بعداً مهماً من أبعاد التنمية البشرية المستدامة، ومحوراً من محاور التغيير الاجتماعي الذي تقتضيه هذه التنمية، واكتسبت الثقافة التنظيمية أهميتها من طاقاتها التي تعزّز نظم الإدارة المفتوحة، ومن سمات القوة والتحكم المتسمة بهما، ومن قدرتها على توفير بيئة ملائمة لنجاح نظم الإدارة المفتوحة.

وعلى صعيد الإدارة - منذ نهاية السبعينات- برز البعد الثقافي بعداً مهماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية، وقد تباينت النماذج الإدارية والتنظيمية المندرجة ضمن مفهوم الثقافة التنظيمية، وطرحت سياسات تتعلق بـ: «السبل الممكنة للاستفادة من تجارب الآخرين ونماذجهم الإدارية والتنظيمية»<sup>(1)</sup> إذا يجد المتابع اختلاف سمات الثقافة التنظيمية من سياق لآخر، ومن بلد لآخر.

تعد الثقافة التنظيمية من أهم المكونات الأساسية في المؤسسة، ويجمع العديد من الكتاب والباحثين على أهميتها في تعزيز نجاح وتطوير واستمرار المؤسسة، من خلال العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل الجماعي، ومحفزة للابتكار والتجديد وداعمة لإقامة علاقات جيدة بين العاملين، والتحسين المستمر في الأداء وزيادة الإنتاجية وصولاً إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة، فالمؤسسة تخلق شعوراً وإحساساً بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين بوصفه مرشداً للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات في نواحٍ عديدة فهي: «تعدّ بمثابة دليل للإدارة والعاملين، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها، والاسترشاد

(1) عادل محمود الرشيد، الإدارة والثقافة: الموازنة بين البراداييم والسياق، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق - سوريا، أكتوبر 2003م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص33.

به، وتمثل إطاراً فكرياً يوجه أعضاء المؤسسة، وينظّم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم»<sup>(1)</sup> ومن ثمّ فالثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، كما تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة خاصة بالمؤسسة، بما يضمن تحفيز العاملين على الابتكار والتميز والريادة، وتعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة لتحقيق أهدافها وطموحاتها، ولا تكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين في المؤسسة إلا عندما يرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم ونشاطاتهم وأفكارهم، وتعتبر الثقافة القوية بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة إذا كانت تؤكد على سلوكيات ابتكارية والتفاني في العمل، ولكنها قد: «تصبح ضارة إذا كانت تعتمد على سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات، بالإضافة إلى أنّ ثقافة المؤسسة تعدّ عاملاً مهماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات الفاعلة على صعيد منجم المؤسسة، وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية لدورها في إعادة الحيوية وتحفيز العاملين لتحقيق الإنجازات العالية ومساهمتها في إزالة التعقيد داخل المؤسسات، وأيضاً إثراء عملية الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وبين المؤسسة والبيئة الخارجية لها»<sup>(2)</sup>، إضافة لدورها في تشكيل فرق العمل داخل المنظمة، و: «ترتبط القيم التنظيمية بالإدارة والقيادة أكثر من ارتباطها بعموم العاملين في المؤسسة، والقيم التنظيمية للقيادة هي التي تسهم في

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2000م، ص ص 228 - 229.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي، التطوير التنظيمي، القاهرة: دار الفكر الجامعية، 2006م، ص 208.

تشكيل الثقافة التنظيمية، وقيم القادة هي التي تحدد فعالية البناء التنظيمي»<sup>(1)</sup>، كما أن النظام يعتمد في فعاليته على إلتزام القائد بقيمه وتبنيهم لفلسفته التنظيمية.

#### 4- سمات الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية سماتها وخصائصها من قيم الثقافة العامة السائدة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المؤسسات الإدارية وسياساتها من ناحية أخرى، ويمكن تحديد سمات الثقافة التنظيمية فيما يأتي:

##### أ- الإنسانية

لا ينفرد الإنسان بدوافعه الفطرية لتكوين المجتمع؛ إلا أنه بقدراته العقلية على الابتكار تميّز عن الكائنات الأخرى، ب: «التعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور»<sup>(2)</sup>، وبهذا المعنى فالثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، ومن جهة أخرى يرى هوفستد أن الثقافة التنظيمية هي البرمجة الذهنية الجمعية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد مؤسسة أخرى، كما يرى هيجان أن: «الثقافة التنظيمية هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في مؤسسة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المؤسسة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومؤسساتهم»<sup>(3)</sup>، وهذا التعريف له وجاهته في المجتمع العربي لتأثير القادة المباشر والكبير في تشكيل ثقافة مؤسساتهم، إلا أنه: «لا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال تأثير القادة فقط، ولذلك يكون من المتعين علينا أن نأخذ في

(1) عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المدير في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(2) عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، بيروت: دار النهضة العربية، 1981م، ص 85.

(3) عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المدير في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الاعتبار العوامل الأخرى المشكلة للثقافة التنظيمية»<sup>(1)</sup>، ويرى عبد الله البريدي بأن: «الثقافة التنظيمية تعكس أعماق المستويات لنظام المعتقدات والقيم والافتراضات والقواعد والعادات التي تشكل سلوك الأفراد داخل المؤسسة»<sup>(2)</sup> بإيجابيتها وسلبياتها.

### ب - الاكتساب والتعلم

الثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المؤسسة بشكل عام أو داخل الإدارة أو القسم الموجود فيه؛ إذ: «يتعلم المرؤوس من رؤوسائه وزملائه أسلوب العمل والمهارات اللازمة لأداء العمل وطريقة تعامله مع زملائه ورؤوسائه، وبالتالي يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يحقق من خلالها أهدافه وأهداف المؤسسة»<sup>(3)</sup> إضافة لما تعكسه الأنماط السلوكية التي تسود المؤسسة على أفرادها.

### ج - الاستمرارية

على الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرتها على إدارة المؤسسات الإدارية إلى ما بعد زوال جيل من العاملين، وذلك: «لانتقالها من جيل إلى جيل آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها»<sup>(4)</sup>، ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها.

(1) عبد الرحمن هيجان، المرجع السابق، ص 25.

(2) يرى عبد الله البريدي، يرى عبد الله البريدي، مجلة التدريب والتقنية، الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ع 71، يناير، 2005م.

رابط المصدر: <http://www.drber.com/ar/articles/scientific/content-981.aspx> تم الاطلاع في 2017/8/5م.

(3) ديفيز كيث، السلوك الإنساني في العمل، 1976م، ترجمة، سيد عبد الحميد ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة: دار النهضة العربية، ص 3.

(4) زكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، الدوحة: دار الثقافة، 1982م، ص 145.

#### د - التراكمية

يترتب على استمرار الثقافة تراكم الخبرات الثقافية خلال عهود من الزمن، وتعدّد وتشابك العناصر المكونة لها، و: «تختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج»<sup>(1)</sup>، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ العناصر المادية للثقافة أكثر وضوحاً منها في العناصر المعنوية.

#### هـ - القابلية للانتشار

يتم انتقال مكونات الثقافة بطريقة واعية داخل منظومتها من جزء إلى جزء آخر، ومن منظومة إلى أخرى من خلال احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو احتكاك المجتمعات بعضها ببعض، ويكون: «الانتشار سريعاً وفعالاً عندما تحقق المكونات الثقافية فوائد للآخر، وتلقى قبولاً واسعاً من أفراد هذا المجتمع لقدرتها على حل مشكلاته واشباع حاجاته»<sup>(2)</sup>، كما: «تنتشر الثقافة التنظيمية بين المؤسسات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية في المؤسسة الواحدة»<sup>(3)</sup>، من خلال انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية فيه من حيث المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

#### و - الانتقائية

يتميز المجتمع الإنساني بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها: «رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة

(1) سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية، بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998م، ص 93.

(2) زكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، مرجع سبق ذكره، ص 95.

(3) محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2005م، ص 17، 18.

الرجولة الإجتماعية<sup>(1)</sup>، وكذا الأمر بطبيعة الثقافة التنظيمية تقتضي انتقاء الأصح، والأجدر بالبقاء، وغالبًا ما يتم ذلك تلقائيًا، إلا إذا تدخلت الإدارة وفرضت إقصاء فعاليات معيقة لتقدم الشركة.

## ي - التكامل والتغير

تميل المكونات الثقافية إلى الالتحام والإتحاد لتشكل نسقًا متكاملًا ومتوازنًا مع السمات الثقافية للمؤسسة تساوقًا مع القيم والثقافة المجتمعية، و: «تتحقق عملية التكيف بنجاح كلما تلاءمت مقوماتها مع المتغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات<sup>(2)</sup>، ويتم التكامل بشكل مستمر استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات والمؤسسات والأفراد؛ لتتحدد ملامح جديدة للثقافة السائدة في كافة العناصر الثقافية المادية منها والمعنوية، ويتوقف قبول الأفراد والجماعات والمجتمعات للتغيير على الموقف من القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات وغيرها.

وعلى الرغم من اشتراك الثقافة التنظيمية بالكثير من سمات الثقافة العامة السائدة في المجتمع، إلا أنها تتمتع ببعض السمات<sup>(3)</sup> التي تميزها عن الثقافة العامة السائدة في المجتمع، ولا بدّ أن تعكس الثقافة التنظيمية الكثير من القيم، والمعتقدات، والإدراكات، والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد، وأنماط السلوك، و: «الثقافة التنظيمية تمثل الطاقة التي تدفع أفراد المؤسسة للعمل والإنتاجية، وهدف الإدارة تجديد الثقافة التنظيمية»<sup>(4)</sup> لأنها المؤثرة في فعالية المؤسسة ونشاطها.

(1) محمود قمبر وآخرون، دراسات في أصول الثقافة، الدوحة: دار الثقافة، ص 137.

(2) زكي محمد إسماعيل، الأنثروبولوجيا الثقافية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

(3) S.J. Ott, Organizations Culture Perspectives, Chicago: Dorsey Pess, 1989, p.50.

(4) عبد الله الريدي، مجلة التدريب والتقنية، الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ع 71، يناير، 2005م. رابط المصدر: <http://www.drber.com/ar/articles/scientific/content-981.aspx> تم الاطلاع في 2017/8/5م.

## 5 - أنماط الثقافة التنظيمية

وتتنوع مظاهر الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر ولعل أبرز أنماطها تتعلق: بالثقافة البيروقراطية (culture bureaucratic) التي تركز على تحديد المسؤوليات واختيار السلطات مسبقاً لينتظم العمل تلقائياً، ويتم التنسيق بين الوحدات، مع الأخذ بعين الاعتبار التسلسل الهرمي للسلطات ليتم التحكم بالأنشطة، ولضمان الالتزام بالسياسة المفروضة، والثقافة الإبداعية (culture innovative) التي تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، والثقافة المساندة (culture supportive) المتميزة ببيئة العمل المفعمة بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها، وثقافة العمليات (culture Process) وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله، وثقافة المهمة (culture task) تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، وثقافة الدور (culture role) ينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي تكون الأدوار الوظيفية ضمن أنسقة جماعية<sup>(1)</sup>، ولا تستقيم مع الأفراد لوحدهم. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

(1) عبدالعزيز حسن آل حسن، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001م، ص 5

## 6 - وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الوظائف لعل أبرزها: «إعطاء أفراد المؤسسة هوية تنظيمية؛ إذ إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد ضمن بوتقة العمل، مما يساعد على تطوير الإحساس بضرورة إنجاز أغراض مشتركة، وتسهيل الالتزام الجماعي؛ فالشعور بالهدف المشترك يشجع على الالتزام القوي من جانب أصحاب تلك الثقافة، وتعزز استقرار النظام وتشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة»<sup>(1)</sup>، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام، كما تشكل الثقافة التنظيمية السلوك عن طريق مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرًا للمعاني المشتركة المفسرة للسلوك التنظيمي، ولتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة على انصهار طاقات أفراد المؤسسة في ميدان العمل، وتساعد على تعزيز السلوك المنسّق بين العاملين وانسجامه.

### رابعاً: اليات خلق الثقافة التنظيمية ونشرها تأثيرها

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المؤسسات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات الحسنة وطرق العمل الاعتيادية، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة، التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون، كما أن: «الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي - عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2003م، ص.265.

والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها»<sup>(1)</sup> فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا.

ويمكن القول: إنّ قوام الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي في اختيار الموظفين؛ إذ تعتبر هذه الخطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتقنون مع قيم المؤسسة، وتهيئة الظروف المناسبة للاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم، ولعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين والجهات الموظفة، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية؛ إذ بإمكان المرشحين للتعين، أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها، وبين القيم المعمول بها في هذه البنوك، وبناء على ذلك وبسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين، ولدى البنوك المختلفة والزبائن المحتملين، تمّ إنشاء بنوك إسلامية، لأنها لا تتعامل بالفائدة، مما أوجد قطاعاً خاصاً من الموظفين والعملاء الذين رأوا فيها مكاناً مناسباً للعمل والتعامل، وتحرص المؤسسات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، وهذا يمثل أسلوباً يعطي الإدارة فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة. كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

الثقافية السائدة<sup>(1)</sup>. فإذا لم يكن التوافق موجوداً بين الطرفين؛ فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق، وبحث كل منهما عن الطرف الأنسب له.

وعلى الرغم من أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات الثقافية تبقى هي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح، من خلال الممارسات، أن أنواعاً من السلوك التي يتم مكافأتها، أو السلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبة ممارسيها، تعدّ مؤشرات واضحة للعاملين تحسب للإدارة الناجحة، ومن الممكن أن ترفع المؤسسة شعارات تتبنى من خلالها ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، أو تتبنى قيم المساءلة والشفافية؛ لكنها تعمل بالتضاد مع شعاراتها؛ ومن ثمّ، ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون، أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها؛ بل يحصل العكس، فينعكس هذا التناقض ما بين المعلن من سياسات والمنفذ على الواقع على الإنتاجية بالسوء.

كما أن الذين يلتزمون باللوائح والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون؛ وبالتالي يحسب ذلك نقاط تقصير عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، وكذلك فإن شعار الشفافية: « قد لا يكون في المؤسسة منه إلا إعلانه شكلاً؛ حيث تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتّم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزيين وتلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة ولكنها مغايرة لما هو موجود في الواقع»<sup>(2)</sup> إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات الكلامية التي لا يقترن مضمونها بالفعل السلوكي.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 292.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

يشترط في التنشئة والتطبيع تثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين الاهتمام بخلق سياسة مؤسسية، وهذا يأتي بعد اختيار الإدارة للمرشحين المناسبين، والذين تخضعهم لدورات تدريبية؛ إذ: «بعدّ التدريب نوعاً من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المؤسسات الأخرى، وغالباً ما يتم ذلك من خلال دورات توجيهية»<sup>(1)</sup>، فتتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل ومسايرة القيم الثقافية السائدة

أنّ القصص والطقوس والرموز، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء المؤسسة ليعرفها العاملون، «فتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة، وهذه القصص تدور في الغالب عن المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة، بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، أمّا الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية»<sup>(2)</sup>، وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية أما بالنسبة للرموز: «فإن المؤسسة والموظف يعززان صورة المؤسسة وتمييزها عن غيرها»<sup>(3)</sup>، وتلعبان دوراً بمنح العاملين هوية تتعلق بالمؤسسة.

## 1- تأثير الثقافة التنظيمية

تشير العديد من الدراسات إلى أهمية تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة في المؤسسة، ولها أبعاداً متنوعة يذكر منها: «تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية: تتطلب

(1) محمد قاسم الفيوتي، المرجع السابق، ص 166 .

(2) حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 266.

(3) حسين حريم، المرجع السابق، ص 266.

فعالية المؤسسة توافق الثقافة التنظيمية مع الإستراتيجية المعلنة، ومع البيئة المجتمعية، ومع تكنولوجيا المعلومات الرقمية والاتصالات، على أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة وداعمة لاستراتيجية المؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار القيم الاجتماعية السائدة، أما فيما يخص علاقة الثقافة بالتكنولوجيا المستخدمة فيجب أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيماً ومعايير تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية، ويتفق الباحثون على أن التقنية الحديثة لا تقتصر على المعدات والأجهزة، ولكنها تتضمن أيضاً الجوانب المعرفية والفكرية والمهارات اللازمة لتحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات»<sup>(1)</sup>، أما فيما يخص علاقة الثقافة بالبيئة (الخارجية) فلا بد للمؤسسة أن تكيف قيمها ومعتقداتها مع ما هو كائن خارج المؤسسة؛ وإلا تكون معرضة للفناء، إضافة إلى أن ثقافة المؤسسة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات... الخ) وأن مواءمة الهيكل والعمليات لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق المزيد من الأرباح والتميز، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية المرتبطة بانتشار الرقابة في المؤسسة، ولعل الرقابة المتعلقة بثقافة العقل والروح والجسد، هي المبتغاة التي تقلل من اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد، إذ تصير الرقابة ذاتية.

ويتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل

(1) للمزيد من التفاصيل انظر كل من: حسين حريم، إدارة المنظمات – منظور كلي، عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المدير في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، ترغيني صباح، ثقافة المنظمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2008م.

الجميع، يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها.

## 2 - تغيير ثقافة المؤسسة

هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير؛ إذ إن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير الثقافة التنظيمية وتعديلها، والسؤال الذي يبرز هنا: ما هي الظروف الضرورية لتغيير الثقافة التنظيمية التي تسهل عملية الاندماج وقبول الجديد؟

من بين العوامل الواجب توافرها لتغيير ثقافة المؤسسة، وجود آليات لتغيير قادة المؤسسة البارزين، على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة، إضافة إلى: «إكساب المؤسسة قدرة انتقالها إلى النمو (التوسع)، ويستدعي هذا تغييراً في ثقافة المؤسسة، التي يجب أن تكون أكثر قابلية للتغيير من المؤسسات المستجدة، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها»<sup>(1)</sup>، ويجب عدم تناسي أنه كلما ازداد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة؛ زادت صعوبة تغيير الثقافة، ولا بدّ من التيقّظ والحذر من الثقافات الفرعية؛ التي تسود في الأنظمة الفرعية أو الوحدات، وقد تضعف الثقافة المركزية للمؤسسة، ويتضمن التيقّظ تفحص وتقييم الثقافة الحالية ومقارنتها بالهدف المنشود وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير، ومن ثمّ النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة ومن بين الإجراءات المقترحة في هذا المجال: إفهام جميع العاملين فعلياً أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، وهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المؤسسة، وبإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دوراً

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

نموذجياً ومعايير سلوكية جديدة، وهذا يتطلب إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المؤسسة وتعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية، ثم إعداد قيم ثقافية جديدة مرتكزة على ثلاثة عناصر هي:

- الوضع الحالي للمؤسسة والنشاط (الصناعة أو الخدمات) التي تعمل فيها ونظرتها المستقبلية وأية معلومات أخرى ذات الصلة.

- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة وكيفية الوصول إلى ذلك.

- تقدم المؤسسة تصورات عن المجالات التي تعتبر مفتاحاً لتحقيق هذه الرؤية والخروج من الأزمة.

وبإمكان الإدارة العليا: «تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المترسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرية لثقافة المؤسسة، التي يستخدمها أفراد المؤسسة للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها، مثل: الاحتفالات، الحكايات»<sup>(1)</sup>، ومن الوسائل الأخرى لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة التطوير التنظيمي الذي يأخذ بعين الاعتبار الخطوات الأتية لتغيير وإدارة ثقافة المؤسسة:

- التعرف على القيم والمعايير السابقة والحالية.

- رسم ملامح لتوجهات جديدة.

- تحديد القيم والمعايير الجديدة.

- تحديد الفجوات الثقافية والعيوب النسقية.

- توضيح كيفية العمل على ردم الفجوات الثقافية بأنساق ثقافية جديدة.

ومن الإجراءات الواردة في تغيير ثقافة المؤسسة إعادة تنظيمها بدمج وحدات معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير،

(1) حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

ومن الممكن - أيضاً - إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية؛ من تعيين وتطبيع وتقييم ونظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

لقد أكد شين Schein على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المؤسسة في مجال تغيير الثقافة، وهذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمؤسسة، ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية.

وقد صنّف شين الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المؤسسة إلى مجموعتين: وسائل أساسية، ووسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية.

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المؤسسة فتتعلق بإعطاء اهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المؤسسة من خلال القياس والرقابة والتعليقات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات، وبرود فعل القيادة اتجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية، ومن ضمن ذلك القيام بدور نموذجي من خلال معلمين أو مدربين، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وافتراضات معينة للأفراد، ثم يتطلب الأمر وضع معايير وأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز والاختيار والترقية والتقاعد للعاملين، أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الأساسية فتتعلق بتصميم المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وتصميم المباني والمكاتب، والتثقيف بالقصص والحكايات حول تجارب وأشخاص مهمين، ثم بالبيانات والشروحات الرسمية حول فلسفة المؤسسة وقوانينها.

وبناء على ما تقدّم يستنتج أنه: يجب ألا نتوقع انتقالاً سريعاً إلى الثقافة الجديدة، حتى لو كانت كل الظروف مواتية، وتمّ إنجاز الإجراءات السابقة بنجاح، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة<sup>(1)</sup> وكي تقوم المؤسسة بالأداء على أعلى مستوى قياسي يجب أن يعتقد أعضاؤها بأن ما تقوم به مؤسستهم إنما هو مجرد مساهمة تجاه المجتمع

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 271.

والجماعة<sup>(1)</sup>، ويعتمد عليها الآخرون كافة، لذا يجب أن تسمو المؤسسة فى ثقافتها على ثقافة المجتمع دائماً، حتى تسهم بصياغة وعي جديد وسلوك مختلف.

---

(1) بيتر دركر، فن الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 230.