

الفصل الأول

نظم الإدارة المفتوحة

المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لنظم الإدارة المفتوحة

أولاً: مفهوم نظم الإدارة المفتوحة

ثانياً: أسس تطبيق نظم الإدارة المفتوحة

ثالثاً: الدوافع وراء ضرورة تبني المؤسسات نظم الإدارة المفتوحة وأسبابها

رابعاً: أسباب تطبيق نظم الإدارة المفتوحة ودواعيها

المبحث الثاني: الدروس المستفادة من تجارب سابقة في نظم الإدارة المفتوحة

أولاً: تجارب بعض مؤسسات الأعمال التي طبقت نظم الإدارة المفتوحة

ثانياً: آليات تحول المؤسسات إلى مؤسسات للإدارة المفتوحة

ثالثاً: توقعات العاملين في نظم الإدارة المفتوحة

رابعاً: أثر نظم الإدارة المفتوحة في سلوك الإدارة أمام توقعات العاملين

نظم الإدارة المفتوحة فى المؤسسات المعاصرة

المراكز الطبية المتخصصة أنموذجاً

الفصل الأول

نظم الإدارة المفتوحة

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية

ظلّ النمط الإداري البيروقراطي التقليديّ مناسباً لإدارة المؤسسات والمنظمات المجتمعية حتى سبعينيات القرن الماضي؛ إذ تغيّرت أحوال المجتمعات الإنسانية على مختلف الصُّعد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية، ومن ثمّ؛ تغير معها تحديد المصطلحات والمفاهيم عن ظواهر مستجدة، وعلى سبيل المثال فعامل اليوم يختلف عن عامل ما قبل السبعينيات من حيث ثقافته كمّاً ونوعاً، كما أنّ دوافعه المادية والتحفيزية اختلفت كثيراً، إذ؛ كان انتماء العامل أو الموظف للنقابات أمراً ضرورياً مثلاً، أما الآن فتعدّ النقابات عبئاً على الذات الفاعلة التي يتوجب أن تتكون بشكل مستقل عن كلّ مكونات المجتمع المستمدّة من قيم الماضي، وأن تستقل لتقود أنشطة بمواجهة طغيان الجماعة بدلاً من الانقياد لقيم المجتمع العتيقة وعاداته.

عدّ ماكس ويبر البيروقراطية إيجابية بإدارة الوظائف والعمل، وقال بعدم إمكانية الاستغناء عنها، كما أنّ تقسيم العمل عدّه أيضاً أمراً تنظيمياً أساسياً في الإدارة، وأوصى أن تبقى أدوار العمل ومهام العامل منفصلة ومستقلة عن العامل، وماتزال مؤسسات الأعمال حتى هذه الأيام تمارس النظريات والمفاهيم الإدارية التي نادى ماكس ويبر، وآخرون مثل هنري فايول وفريدريك تايلور منذ ما يقرب من حوالي مائة عام، علماً أنّ هذه المفاهيم كانت مناسبة إلى حدّ كبير في ذلك الوقت، وهذا أمرٌ طبيعيٌّ؛ لكن ليس بالضرورة أن تكون صالحة لزماننا ومناسبة له؛ على العكس، فالأمر الطبيعي أن تتجاوز الإدارة تلك المفاهيم، ويوظّف الإداريون المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل

المعاصرة، وإذا كانت دول المركز المتحصّرة تسعى لتطوير أفكار وخلق سياسات إدارية تلبي متطلبات التغيير الذي يتنامى متسارعاً، فإنّ دول الأطراف - ومنها البلاد العربية - لا تزال نظم إدارتها تعتمد أفكاراً تقليدية، وتتخطب بسياساتها الإدارية؛ إذ يلاحظ أنّ معظم المؤسسات في الدول العربية تطبق النموذج الإداري التقليدي، على الرغم من عدم ملائمتها في عهد تتبنى فيه مؤسسات القرن الواحد والعشرين قواعد الأتمتة بالمعرفة الإدارية وتطبق أنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الرقمية وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة.

يعدّ امتلاك المعرفة التي تبنى على أسس إتاحة المعلومات أمام الجميع السلاح الأمضى بصراعات وتوازنات القوى في النظام العالمي خلال القرن الحادي والعشرين والعامل الحاسم فيه، ما يعني أن القوة والسلطة أصبحتا مرتبطتين بالتوسع بنشر المعلومات ونتاج المعرفة والقدرة على استخدامها استخداماً مبتكراً، وبناء على ذلك أصبح: "رأس المال البشري ذا قيمة ربحية ومعيّاراً رئيساً للنجاح والتقدم في جميع الميادين"⁽¹⁾ وفي هذا الصدد يشير بيتر دركر في كتابه فن الإدارة أنّه: "لن تكون إنتاجية المعرفة والعمالة الخبيرة العامل التنافسي الوحيد في الاقتصاد العالمي، لكنّها قد تصبح عاملاً حاسماً في معظم الصناعات، على الأقل في الدول المتقدمة"⁽²⁾، وبهذا فإنّ لهذه التوقعات والأفكار أبعادها الضمنية في نجاح الأعمال التنظيمية، وفي الإدارة التنفيذية التي تركز على المنافسة حول استقطاب المهارات وأصحاب الكفاءات، ممن يطلق عليهم بموظفي تكنولوجيا المعلومات الرقمية التي أضحت عماد بناء المعرفة المعاصرة في كل فروع العلم والثقافة، ويستلزم النجاح في الإدارة المعاصرة التخلّص من أساليب

(1) مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجمهورية العربية السورية، دمشق: المرصد الوطني للتنافسية، من غير ناشر، 2013م، ص7.

(2) بيتر دركر، فن الإدارة، تعريب، عبد الهادي الميداني، الرياض: مكتبة العبيكان، 2004م، ص ص 10 - 12.

البيروقراطية المعوقة في الإدارة التي كانت تعدّ صالحة حتى عهد لم ينته، بعد، في معظم بلدان العالم حتى اللحظات الراهنة، فأصحاب الكفاءات الإدارية الرقمية الجديدة التي نجح بتطبيقاتها جيل الألفية* الثالثة يرغبون بتأدية أعمالهم دون مراقبة ودون قواعد وإجراءات مسبقة صارمة ونظم عمل رسمية وملزمة، لأنهم يبتكرون الحلول الإدارية لكل المشكلات المنتظرة نتيجة التغيرات الحاصلة في المجتمع البشري المتلاحقة، وبالتالي لا يطبقون إجراءات العمل البيروقراطية التي أضحت تشكل بيئة طاردة لمثل هذه الكفاءات التي اعتادت الحرية في التفكير والاستقلالية في الإبداع والابتكار؛ وبهذا الصدد يقول توم بيترز: في كتابه، ثورة في عالم الإدارة: "بكل أسف إن كتيبات القواعد لا يرجع إليها إلا بقصد إبطاء التصرف بحماية مناطق النفوذ وتحميل المسؤولية للآخرين أو توجيه اللوم إليهم، هل سمعت مرة في حياتك عن شخص يرجع إلى كتيبات اللوائح ليجد الوسيلة لحل الأمور أو الإسراع بها؟ لأنه ببساطة شديدة كلما كثرت القواعد تقفن الناس في خرقها ببراعة والالتفاف حولها لتحقيق ما يريدونه"⁽¹⁾ إن هذه الدعوات للخروج من اللوائح البيروقراطية ليست تشجيعاً للفوضى، بل هي دعوات لانتهاج سبل ومنهجيات جديدة في الإدارة تعتمد على حرية التفكير والدخول بالمحاولة والتجربة والفشل والمغامرة والإبداع والابتكار كلها أمور من صميم عمل موظف المعرفة المعاصرة التي تعتمد عليها المؤسسات المتنوعة التي لا بد لها من امتلاك ما يمكن أن يطلق عليه "رأس المال المعرفي". ويشير عبد الهادي الميداني إلى ما كتبه بيترز دركر منذ 1988م مقالة بعنوان المؤسسة الحديثة Coming Of The New Organization تناول فيها الأساليب الحديثة لتكنولوجيا المعلومات التي لن تقتصر على تحول تنظيم العمل فحسب، بل تعدى ذلك إلى نظرته الثاقبة في الخصائص البنيوية للمؤسسات، وفيها توقع دركر حدوث تغيرات

* جيل الألفية الرقمي: مصطلح يحدّد المواليد بين عامي 1980م - 2000م ممثلين عنه.

(1) توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة (كيف تتغلب إدارياً على الفوضى)، ترجمة: محمد الحديدي الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر - كندا، 1998م، ص 570..

كثيرة في الشركات: "وقد تحققت تلك التغيرات خلال التسعينيات من القرن العشرين في أنحاء كثيرة من العالم، ومن هذه التغيرات إعادة التكوين أو إعادة الهيكلة بالمعنى الصحيح للكلمة، وهكذا أصبح الكثير من توقعات بصيرته النافذة جزءاً من الاتجاه السائد في الفكر الإداري بعد عشر سنوات، حتى غدا صعباً أن ندرك كم كانت حقيقة إبداعية"⁽¹⁾، والتي تنبأ فيها بأنه بعد عشرين سنة سوف ينخفض عدد المستويات الإدارية في الشركة النموذجية إلى أقل من نصف المستويات الموجودة حسب النظرية الحالية، وسيبقى فيها من المديرين ما لا يزيد عن الثلث.

أولاً: مفهوم نظم الإدارة المفتوحة

نمت وسائل حديثة لتفعيل ودفع عملية التنمية الإدارية مع بداية الألفية الثالثة، وتخطت السياسات الإداريّة مفاهيم تتعلق بالإصلاح الإداري إلى البحث في إعادة هيكلة البنية للإدارة العامة، والتأسيس لإعادة التفكير بالوظائف التي تؤديها الحكومة وابتكار الحلول الإدارية الجديدة لها بهدف إدخال تغييرات جذرية في أعمالها وتغيير أساليب إدارتها لأنشطتها وفقاً للتغيرات الطارئة المتسارعة، وهذا يتطلب إجراء عملية شاملة تتضمن إعادة هيكلة لجميع العناصر المكونة للإدارة العامة في إطار رؤية وطنية متكاملة تُحدّد الأهداف الاستراتيجية لتوجّهات الدولة التي تتجاوز ضيق أفق الأحزاب والقوى السياسية التي تسعى للوصول إلى سلطة نظام الحكم.

يشكّل تشييد بنية إداريّة جديدة في الحكومة مرتكزها مفاهيم تكنولوجيا المعلومات الرقمية، التي كسرت النخوم بين الاختصاصات والفروع العلميّة بيئة خُصبة لتحقيق إدارة ذات جودة شاملة، وهذا يستدعي بناء ثقافة تنظيمية عميقة الفعاليّة، ترتكز على فلسفة إرضاء العميل في أثناء خدمته، واستشعاره جودة أداء العمل الإداري وصحة توجّهاته من

(1) بيتر دركر، فن الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص198.

أول مرة، والثابت أن وجود إدارة إلكترونية ضرورة لمواكبة هذه المتغيرات الحديثة، ولا يكفي وجود إدارة تقتصر على توفير بعض الخدمات الحكومية للمواطن عبر وسائط إلكترونية كتوظيف طاقات أجهزة الحواسيب أو شبكة الإنترنت مثلاً، للدخول في عالم الإدارة المعاصرة، بل لابد من تحقيق التشابك الإلكتروني والتنسيق بين وحدات الإدارة العامة المختلفة، وهذا يحتاج إلى بيئة حاضنة التي لن تنشأ إلا بتغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، نقوم بها سلطة سياسية مسؤولة تؤمن بالثقافة والتعدد الثقافي وتلتزم بأسس النظام الديمقراطي في ظل عالم اكتسحته سياسات العولمة التي تستثمر تداعياتها الولايات المتحدة الأمريكية لفرض فلسفتها على العالم أجمع. لقد حثمت الأوضاع المستجدة، على كل الأصعدة، على الإدارة العامة انتهاج وسائل مبتكرة لتطوير خدماتها الموجهة للعملاء من الجمهور تماشياً مع تطلعات الإنسانية نحو التقدم والرخاء هذا من جهة، ومن جهة أخرى انسجاماً مع التطور التنظيمي الذي يسم العصر الذي نعيش فيه، إذ أصبح شكل التنظيم الأفقي الذي يقوم على أساس التنظيم الشبكي وتنظيم فرق العمل المدارة ذاتياً هو الأساس لبناء إدارة عصرية.

أطلق على نظم الإدارة المفتوحة العديد من التعريفات والمفاهيم، التي اختلفت عن بعضها البعض باختلاف الأطر المرجعية التي: "كُونت تبايناً بوجهات النظر بتعريفها وتحديد المفاهيم المتعلقة بآليات عملها، فمنهم من ذكرها تبعاً للوظائف التي تؤديها فأطلق عليها الإدارة بالمشاركة Participative Management، أو الإدارة بالكتاب المفتوح Management Open Book وهي مدخل إداري يتبنى توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، إضافة إلى إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار"⁽¹⁾، وعزفها آخرون بأنها منهج المصارحة بالأرقام أو الإدارة على المكشوف؛ إذ تتضمن الإدارة المفتوحة جملة من المفاهيم ذوات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل

(1) للمزيد: طارق طه، التنظيم، المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، الإسكندرية: منشأة المعارف، 2003م، ص 350.

المؤسسة، ولعلّ تطبيق مفهوم الإدارة المفتوحة أو المكشوفة في المؤسسات يسهم مساهمة كبيرة في دعم مشاريع تمكينها، لأنها الضامنة لحرية تداول المعلومات، والميسرة لسهولة تدفقها نحو طلابها، إذ؛ تعدّ: "سمة توفّر المعلومات من أهم مقومات التمكين، وخاصة حينما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدرّس كنظام الإدارة على المكشوف"⁽¹⁾، وتتلخص متطلبات مبادئ الإدارة على المكشوف في الآتي:

- إقامة ورشات تدريب مناسبة ضمن مناخ تنظيمي ملائم لشروط فعاليات الإدارة المفتوحة.
- عدم التركيز على المهام الفردية، بل يتمّ التركيز على اندماج فعل الفرد بعمل مؤسسي.
- ضرورة متابعة العمل، من خلال تحقيق مبدأ التواصل بين فريق العمل الذي يتبادل أفراد المعلومات.

يؤخذ بالاعتبار تشكيل فرق عمل متجانسة من حيث العمر والتوجّهات السلوكية والجنس شريطة ألا تكون متنافسة أو متصارعة فيما بينها؛ ولكن شروط تحقّق الإدارة المفتوحة يتطلب قبل كلّ شيء الإيمان بالوضوح والعلنيّة ومصارحة العاملين في المؤسسة، ونجاح فعاليتها بالمؤسسات يحقّق جملة من الأهداف ومنها:

- شعور العاملين بالتمكين، وتنعّمهم بحرية التصرف يمنحهم دافعاً للإحساس بالمسؤولية تجاه مؤسستهم التي يتصرفون فيها تصرّف المالك بملكه، كأنهم أصحاب المؤسسة أو الشركة، يهتمون بنجاحها وتقدّمها ويكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء، دون حاجة إلى مراقبة صارمة لا تقود إلّا إلى حالة من عدم الثقة بحسب تجارب الإدارة التقليدية.

(1) تمّ الاعتماد على يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر ، ص64. تم الاطلاع بتاريخ 2016/7/2.

رابط المصدر: www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=egb97465-5127861

- زيادة المعرفة بالمعلومات والوعي بالأرقام مما يوفر للعاملين طاقات أكبر بإنجاز أعمالهم ومهامهم.
- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق بين العاملين، والتوافق على أهداف مشتركة بين المستويات الإدارية المختلفة⁽¹⁾.
- يدرك العاملون في المنظمة أو المؤسسة أهمية استحوادهم على المعلومات والأرقام عند تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في أعمالهم، ويكتسبون مهارات تتعلق بالعلاقات التي تتكوّن بين الأرقام والمعلومات وتغيّراتها والآثار المترتبة على تلك العلاقات والمتغيّرات، كما يكتسبون حساسية خاصة تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل، وليست على حسابه، وهذا يسهم في ضمان إخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المؤسسة وتفهمهم لأهدافها وغاياتها.
- إنّ التدقيق بتداعيات تطبيق نظم الإدارة المفتوحة يكشف للمتابع أنّ مبدأ الشفافية ركيزة أساسية من ركائزها، وهذا يعتمد على تطبيق قانون يضمن حرية تداول المعلومات بين جميع العاملين في المؤسسة، وضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي تمكينهم من الاتصال بكلّ المستويات الإداريّة في المؤسسة، لتحقيق الأهداف المشتركة لكلّ من العاملين والإدارة، والحاكم لمدى نجاح تطبيق نظم الإدارة المفتوحة بالمؤسسة المعنية هو الوعي الكافي لدى الإدارة العليا وإيمانها بأهمية تطبيق هذه النظم.

كما أطلقوا على نظم الإدارة المفتوحة في المؤسسات: "لعبة الأعمال العظيمة The great game of business وذلك عند تشبيه نشاطها بنشاط فريق رياضيّ، الذي يطلب من أعضائه تعلّم المبادئ الأساسية للتنافس، وشروط تحقيق المكاسب ضمن وحدة

(1) يحيى ملحم، التمكين الإداري مفهوم معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الفريق الواحد الذي يوحد أعضائه توقعهم للفوز⁽¹⁾، وتعتمد لعبة الأعمال العظيمة في نظم الإدارة المفتوحة على:

- تقدير المسافات والزمن في أثناء تأدية المهام والوظائف.
- تقدير السمات الكمية والنوعية لكل ما يتعلّق بطبيعة مفردات العمل البشري أو وعائه المادي المستخدم لتأدية العمل.
- دراسة درجات القوة من جهة المهارات المعرفية والسلوكية ومقارنتها بين العاملين المتنافسين.
- استقراء فرص المكاسب والخسارات ومعالجة الأسباب المتوقعة لحدوثها.

وليس صعباً ملاحظة أنّ مرتكزات فلسفة لعبة الأعمال العظيمة تقوم على أساس فتح جميع سجلات المؤسسة المعلوماتية والمحاسبية والمالية، وكلّ ما يتعلّق بالمؤسسة أمام جميع العاملين، ولا يقتصر هذا على المحاسبين والمحللين الماليين والإداريين ومتخذي القرارات فحسب، بل لا بدّ أن تكون العملية شاملة كافّة العاملين، لإفساح المجال أمامهم لاستيلاء ثقافة مالية وشعور بالواجب وفهم اتجاه الأرقام صعوداً وهبوطاً، بما يضمن صلاحية التغذية الراجعة التي تعود خيراً على المؤسسة بأكملها، وبذلك تكون الإدارة المفتوحة جسّدت مشاركة العاملين الفعلية في إدارة المؤسسة بصفته مالكي المؤسسة، وليس مأجورين في قطاعاتها المختلفة.

ويشارك جورج جندرون Gorge Gendron الذي عرّف نظم الإدارة المفتوحة منذ عام 1998م بأنها: "المنهج الذي يعمل على إشراك العاملين في مسائل، كانت حكراً على الإدارة، حيث يتبنّى هذا المنهج إشراك الموظفين في الاطلاع على أرقام المؤسسة وبياناتها المالية، وما يقوم كل قسم بتحقيقه على حده، ليعرف كل موظف مقدار إسهامه فيما وصلت إليه المؤسسة، فيتدعم المركز التنافسي ويزداد إيقاع العمل، بما يعود بالنفع

(1) يحبى ملحم، التمكين الإداري مفهوم معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

على المؤسسة⁽¹⁾، ويرى جون شستر أن نظم الإدارة المفتوحة عبارة عن: "نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية التي تركز على ممارسات المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي بما يخلق مؤسسة أعمال تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسئولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة، ليس كمستخدمين ولكن بوصفهم مفكرين ومخترعين ومنجزين للأهداف"⁽²⁾، كما يؤكد ويسترميير Westermeier منذ عام 2005م أن نظم الإدارة المفتوحة: "تمثل نوعاً من الممارسات في مجال الأعمال بين الإدارات المختلفة في المؤسسة"⁽³⁾، بقصد تحسين أداء الأدوار وتحقيق اتصال جيد وتناسق بينها، وعرفها جون كيس 1989م بأنها: "منهج، يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين في أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسئوليات الإدارة"⁽⁴⁾ مثل تخفيض التكاليف ورفع مستويات الجودة وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المؤسسة.

سلطت التعريفات السابقة الضوء على محورية دور نظم الإدارة المفتوحة في توجيه المؤسسات، وأكدت على أنها تتسم بتحقيق الميزات التنافسية، التي تدفع نحو استثمار المؤسسات للموارد البشرية، وتبين أهمية امتلاك رأس مال فكري، وضرورة العمل بالتشاركية، وهو ما يمنح المؤسسة القدرة على الأداء المتميز مما يصعب على المنافسين محاكاته في الأجل الطويل.

(1) سون نسبي، فن الحرب، ترجمة ربيع مفتاح، القاهرة: شعاع، 1995م، ص 19.

(2) نقلاً عن: ياسر عبد الوهاب، أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية"، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 61، (القاهرة، ديسمبر 2014)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص 285.

(3) J. Westermeier (2005), Managing Open Source Software Risks in M&A Corporate Transactions, *Jornal of Internet Law*, Nov, V9,N5, P4.

(4) Johan Case; *The Open – Book Experience*.Addition Weseely, New York,1998, P.78

ولا يختلف محمد علي عبد الوهاب بتعريفه لنظم الإدارة المفتوحة، إذ عرّفها بأنها فلسفة تقوم على قيام الأفراد العاملين في المؤسسة مديراً أو عاملاً بمهامهم بشكل تكاملي، بحيث يمكن أن يكون للجميع دور إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة أرباحها ودعم مركزها التنافسي⁽¹⁾، أمّا فاتن أبوبكر فتري أن نظم الإدارة المفتوحة: "فلسفة إدارية حديثة تعمل على إحداث التكامل والتضامن بين الإدارة والعاملين في تحمل مسؤولية النتائج التي تحققها المؤسسة سواء أكانت ربحاً أم خسارة، وذلك من خلال فتح سجلات المؤسسة ونشر المعلومات والتقارير المتعلقة بأداء المؤسسة ومركزها المالي والتنافسي على جميع العاملين"⁽²⁾، ولا بدّ لتجسيد هذه الفلسفة من القيام بالإجراءات الآتية:

- القيام بتحديد واضح للرسالة والأهداف التي ترومها المؤسسة، وتبيان خططها الإستراتيجية التي تعالج الفهم النظري ورؤية المؤسسة اتجاه دور المؤسسة والمكانة التي تريد أن تحتلها في السوق، وأن تعي وتوضح اتجاهات السوق وطاقات المؤسسة المالية.
- تحويل هذه الخطط إلى أرقام حرجة، أو التي تحدد نجاح المؤسسة مثل: صافي الربح، العائد على الإستثمار، بوصفها معدل تشغيل المقاعد في شركات الطيران، أو معدل تشغيل الأسرة في المستشفيات مثلاً.
- إعداد المعلومات والأرقام والبيانات والتقارير المحاسبية بطريقة، تمكّن العاملين من استخدامها في إنجاز تكليفاتهم الوظيفية.
- وضع لوحة في موقع بارز تظهر تطور الأرقام في المواقع الأمامية للعاملين، وقد تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي لتحقيق هذا الهدف.

(1) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الحادي والعشرين، سعيد بسن عامر وايد سيفيس للاستشارات، القاهرة، 1997م، ص258.

(2) فاتن أبوبكر، نظم الإدارة المفتوحة، منهج جديد لتحقيق شفافية المنظمات، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001م، ط1، ص ص 55-56.

وبناء على العرض السابق لمفهوم وتعريف نظم الإدارة المفتوحة؛ فمن الممكن تشبيه المؤسسة التي تعتمد نظم الإدارة المفتوحة فلسفة أساسية لها بصندوق زجاجي يطلع على محتوياته العاملون جميعهم بوضوح، مثل سجلات المؤسسة وأرقامها الهامة وبياناتها المالية، وما يقوم به كل قسم أو إدارة من خلال فتح سجلات المؤسسة، ونشر المعلومات وتقارير أداء المؤسسة ومركزها المالي والتنافسي، ليعرف كل موظف مقدار إسهامه فيما وصلت إليه المؤسسة، من خلال ثقافة تنظيمية قوامها الابتكار والتجديد والمشاركة الإيجابية والتواصل الجيد وإحداث التكامل والتضامن بين الإدارة والعاملين.

ثانياً: أسس تطبيق نظم الإدارة المفتوحة

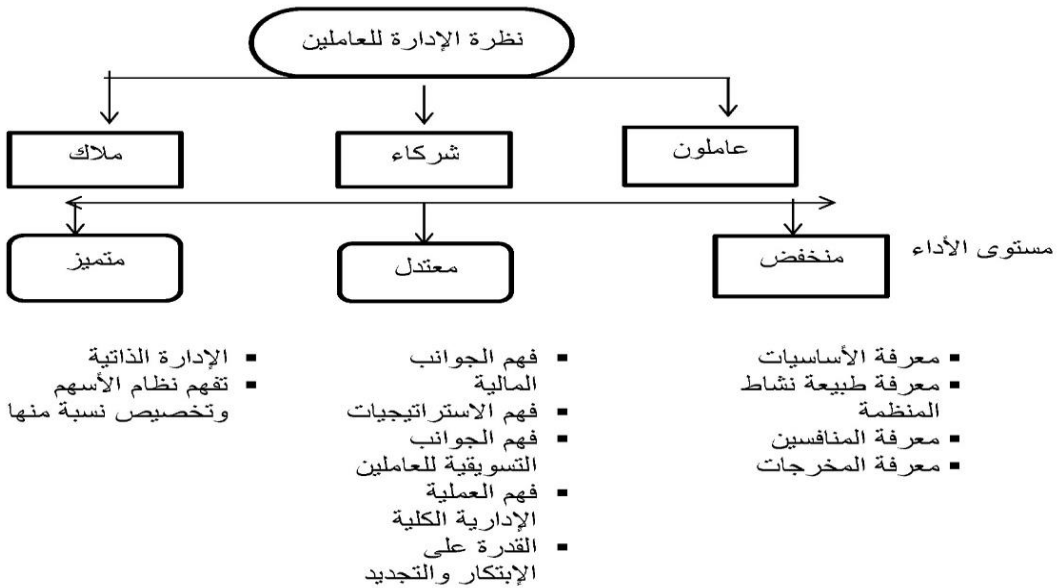
ترى الباحثة أن من الممكن تقسيم أسس تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في ضوء التعريفات السابقة التي حدّدت سماتها وفعاليتها وشروط تحققها بالمحاور الآتية والتي سوف يتم تناولها بقدر من التفصيل وفق المحاور الآتية:

- محور التدريب والتعليم المستمرين.
- محور حرية تداول المعلومات وحمايتها بقوانين راسخة للحد من الفساد وتعزيز الشفافية في الجهاز الإداري للدولة.
- محور تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بإخضاع كلّ ما يتعلق بالمؤسسة وخدماتها ووظائفها للحواسيب المرتبطة بالشبكات وبالشبكة العنكبوتية.
- محور القيادة التحويلية.
- محور الثقافة التنظيمية.

ترتكز نظم الإدارة المفتوحة على طرح الأسئلة؛ التي تدفع العاملين للإجابة عنها من خلال سلوكهم وفكرهم، من موقع أنهم ملاك وشركاء وليسوا أجراء؛ إذ إنّ نظم الإدارة المفتوحة تعمل على معالجة عدة قضايا من أهمها:

1. أزمة الثقة الناتجة عن حجب المعلومات والأرقام المتعلقة بنتائج وإنجازات المؤسسة.

2. تدريب العاملين على التفكير بعقلية رجال الأعمال، بما يؤدي إلى تحريك القوى الإبداعية والإبتكارية لديهم؛ لطرح المقترحات والأفكار الجديدة والعمل على تنفيذها.
3. شعور العاملين بالأمان الوظيفي من خلال تداولهم البيانات المالية وكيفية تحليلها لمعرفة قيمة إسهامات كل عامل في تحقيق أهداف المؤسسة، بما يحفزهم على بذل الجهد المناسب لتطوير وتحسين مستوى أدائهم لتأمين مستقبلهم الوظيفي.
4. ترابط المؤسسة؛ إذ لا تعمل نظم الإدارة المفتوحة على مستوى التعليمات وأوامر الإدارة فقط، ولكنها نظم قائمة تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وتعمل على إحداث التكامل بين أهدافه، والشكل الآتي رقم (1) يبين العلاقة بين مستوى الأداء والثقافة التنظيمية المتكاملة، والمتغيرات التي تحدث بتوظيف مقتضيات الإدارة المفتوحة



شكل رقم (1) العلاقة بين مستوى الأداء والثقافة التنظيمية المتكاملة⁽¹⁾

المصدر: Thomas J. McCoy "Creating an Open Book Organization" amacom, NewYork, 1996, p. 112

(1) نقلاً عن فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، مرجع سبق ذكره، ص59.

ثالثاً: الدوافع وراء ضرورة تبني المؤسسات لنظم الإدارة المفتوحة وأسبابها

اختلفت أنواع التحولات بخريطة الثقافة والسياسة والاقتصاد والاجتماع العالمية، وتعددت مساراتها التي نحت نحو التسارع في العقود الأربعة الماضية المفعمة بالثورات العلمية المتتالية؛ واستتبع التنوع بالتحولات مشكلات هيكلية أو بنيوية في إدارة الفعاليات العديدة، إذ تخلّفت إدارة المنظمات أو المؤسسات عن فعاليتها وعن تداعيات الثورات العلمية عليها، منغلقةً على قوانين إدارتها السابقة اعتماداً على البيروقراطية في تسيير أمور المؤسسات الآخذة بالتحول، ومنذ تسعينيات القرن الماضي اتسعت تأثيرات العولمة وخلقت بيئات بلا حدود، كالأسواق المفتوحة والمثاقفة وتداخل العلوم وطغيان تبعية الأطراف للمركز، وتكوّنت بيئة العولمة التي تحمل سمات العصر الراهن، مما اقتضى البحث عن بيئة تنظيمية تحتضن التحولات الجديدة بمعايير مختلفة وممارسات إدارية صالحة أساسها الإدارة المفتوحة.

ومن خلال رصد تداعيات Consequences وآثار العولمة على المؤسسات يتبين تغييرات جلية ومنها:

- سعي المؤسسات والمنظمات لتحقيق المعايير العالمية World Standards، في منتجاتها السلعية والخدمية لتكون مقبولة في أسواق التصريف.

- دخول العديد من حكومات العالم المختلفة في اتفاقيات دولية لتحرير التجارة فيما بينها رافعة الشعار القائل: اقتصاد واحد سوق واحد One Economy, One Market place، مثل الاتفاقية العامة للرسوم والتجارة (الجات) (GATT)، واتفاقية دول شمال أمريكا للتجارة الحرة (نافتا) (NAFTA).

- تخلي المؤسسات عن مفهوم الأحادية parochialism، باتخاذ القرارات، والابتعاد عن المركزية، ونشر ثقافة الاختلاف بين العاملين، والالتقاء على العلنية والشفافية.

- تغيير النهج الفكري للإدارة Paradigm ويقصد به مجموعة وجهات النظر المشتركة التي تمثل إطاراً فكرياً لفهم وإدراك الكيانات داخل البيئة التنظيمية، ونسف النهج الفكري التقليدي الداعم للتنظيم الرأسي القائم على هرمية السلطة، تحولاً إلى النهج الفكري الحديث الذي يتبنى مدخل المنظمة التعليمية القائمة على إتاحة المعلومات لكافة العاملين Open Information

- الدخول في بنية العولمة الكونية، والسعي نحو التفكير العولمي Thinking Globally عند رسم السياسات والاستراتيجيات، والاهتمام بالأسواق العالمية التي توفر فرصاً مختلفة للربح.

- الصدمة الثقافية Culture Shock تصيب أفراد التنظيم في المؤسسات عند تعرّضهم لثقافة تنظيمية مغايرة لمألوفهم، فيصابون بالتخبط ويدخلون في حالة من الفوضى، وقد تكون نتيجة استعانة المؤسسة أو المنظمة ببعض العمالة المتوافرة في الأسواق الخارجية الخبرة بالمتغيرات الحاصلة، فيزيد من آثار الصدمة الثقافية نتيجة التباين الثقافي مع العاملين المحليين، وفي كلّ الأحوال لا بدّ من دخول المؤسسة بتجربة الجديد المختلف حتّى لو لاقى مقاومة من القديم، ولا بدّ من الصدمات الصاعقة أحياناً على الصعيد النفسي، حتّى تدخل نشاطاتها في حيز التحولات التي اقتضتها البيئات العولمية والثورات العلمية المتجددة، وبعد التغيرات والتحولات التي قد تصل إلى درجة الصدمة الثقافية، لا بدّ للإدارة أن تسعى إلى إعادة تشكيل بيئة الاستثمار والأعمال بصفة عامة، ومن الأمثلة التي تحتاج إلى إعادة تكوين البيئة ما يأتي⁽¹⁾:

- في مجال الإنتاج، إذ إنّ التغيرات والتحولات أدّت إلى ظهور أنواع من السلع غير الملموسة، مثل الأفكار والتصميمات ومنتجات الوسائط المتعددة والمشتقات المالية،

(1) للمزيد يرجى مراجعة: عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، فتحي أبو الفضل وآخرون، دور الدولة والمؤسسات في ظل العولمة، طارق طه، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارية، مراجع سبق ذكرها.

والاعتماد على مواد خام يتم تخليقها معملياً، واستخدام العمالة الاصطناعية، ووسائل صناعة المعلومات.

- فى مجال السوق وتدايعات ما بعد السوق الرقمية المتعلقة بأنماط أداء الأسواق والتجارة والنقود الإلكترونية.

- النظام الديمقراطي الجديد، البديل عن الحداثي، وطبقاً لداعية العولمة "توماس فريدمان" ظهرت ثلاث أنواع من الديمقراطيات هي:

1- ديمقراطية التكنولوجيا، أو أجهزة الكمبيوتر للجميع.

2- ديمقراطية التمويل، أو بطاقات الائتمان للجميع.

3- ديمقراطية المعلومات، الإنترنت المجاني للجميع.

- التوزيع غير المتكافئ لعناصر القوة الاقتصادية سواء فى مجالات الإنتاج أو تراكم رأس المال أو الاستحواذ على الثروات الطبيعية أو الاستثمار فى مجالات تكنولوجيا المعلومات.

- شيوع نمط الجامعة المنتجة وانتشار أنشطة مراكز البحوث والفكر والتطوير التي تقوم على العلم المؤسسي أو التعاقدى، حيث التناغم الكامل بين الجامعات المنتجة ومراكز البحوث والشركات فى حل المشكلات.

- تخفيض عدد العمالة Downsizing وحجمها، والاعتماد على موارد الغير Outsourcing والاستفادة من إمكانياتهم، والتركيز على التكنولوجيا عالية التقدم، وتفضيل العمالة المؤقتة أو عقود العمل المنزلية، وذلك لحساب الشركات الخاصة، ومنها من يتبع هذا فى الدول الصناعية السبع.

- تنامي الحاجة إلى رجال البنوك Bankers للعمل بالمؤسسات بهدف الإشراف على عمليات التمويل والمحاسبة.

- التغير في معايير نقل التقنيات وآلياتها، إما بالدخول في تحالفات اقتصادية دولية أو توقيع اتفاقيات تعاون أو من خلال ترتيبات قانونية تشاركية بين الشركات الدولية والشركات الوطنية المحلية⁽¹⁾، و: "ذلك من خلال الاستثمار المشترك أو التراخيص أو الامتيازات التجارية"⁽²⁾ وهذه السياسات جميعها تمثل أشكالًا وأطرًا اقتصادية لنقل التكنولوجيا والتقنيات المعاصرة.

نتيجة التحولات غير المسبوقة في تاريخ التطور الإنساني، ظهرت قوى التغيير، التي سادت النظم والهيكل السياسية والاقتصادية والاجتماعية؛ تزامنًا مع بروز العديد من الإبداعات التكنولوجية التي تستند إلى تراكمات علمية متعاضمة عُبر عنها بالثورات العلمية التي ضاعفت عددها وكثفت كفاءاتها ثورة التكنولوجيا والمعلومات الرقمية⁽³⁾ التي حولت المجتمعات الإنسانية إلى مجتمع ما بعد الصناعي، وأطلق عليه مجتمع المعلومات، وترافق مع هذه التحولات مشكلات هيكلية أو مؤسسية داخل الشركات، وأخرى مجتمعية واقتصادية وسياسية وثقافية، ولعلَّ أخطرها تمثل في اختفاء القيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والاقتصاد والاجتماع، وظهور مجتمع جديد له قيم وتقاليده مستحدثة وأعراف متطورة.

(1) تم الاعتماد في إعداد هذه الفقرة على: طارق طه، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 336-338.

(2) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: دار فاروس العلمية، 2015م، ط9، صص 15، 16، 17.

(3) علي السلمي، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد. مكتبة غريب، القاهرة، 1992م، ص 35.

رابعاً: أسباب تطبيق نظم الإدارة المفتوحة ودوافعها

تخلق نظم الإدارة المفتوحة بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي لم يكن خياراً مطروحاً قبل البدء بتطبيقها، فالبدء بنظم الإدارة المفتوحة إيمانٌ بدمقرطة المؤسسات وعلاقاتها، التي أضحت ضرورة حيوية تُملِها الظروف والأحوال سريعة التغير في الخريطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية... إلخ، حيث تعمل هذه النظم على إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والعاملين، وتجعل التفويض والتمكين في أعلى صورهما، وبالتالي تحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات القائمة للأفراد بإخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخلهم في بيئة تقوم على أسس ديمقراطية، وتؤدي نظم الإدارة المفتوحة إلى إعطاء مؤسسة المستقبل قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الإدارية وخدمة المجتمع الى الدرجة التي تجعل التغيير جزءاً من ثقافة المؤسسة، ومن هنا يجب التنويه إلى أن استمرار الوضع القائم يمثل شبكة الأمان لبعض القيادات التي تجهل قيمة التغيير والمخاطرة، نظراً لخوفهم من فقدان مكانتهم الوظيفية، كما أنهم لا يرون في المنهج الجديد أية فرصة لترقيتهم وظيفياً أو مالياً، كما أنهم يعادون نظم الإدارة المفتوحة لقدرتها على كشف أساليب فسادهم، الأمر الذي يجعلهم يقاومون تطبيقاتها، وقد تأتي المقاومة - أيضاً - من بعض المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية، لا سيما غير المتفهمين منهم لنظم الإدارة المفتوحة.

ومن الممكن أن يُسأل: ما هي الأصول العلمية والمناهج التطبيقية المصاحبة لتطبيق مبادئ نظم الإدارة المفتوحة، التي تستطيع تحويل المؤسسات من صورتها التقليدية إلى مؤسسات معاصرة تتميز بالوضوح والمشاركة والملكية الحقيقية للعاملين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تعرض الباحثة في المبحث الآتي عددًا من تجارب بعض مؤسسات الأعمال التي طبقت نظم الإدارة المفتوحة، لمحاولة استخلاص أهم الممارسات التي يؤدي تطبيقها إلى تحول المؤسسات إلى مؤسسات لنظم لإدارة المفتوحة.