

## الفصل الأول

### المبحث الثاني

#### الدروس المستفادة من تجارب سابقة في تطبيق نظم الإدارة المفتوحة

ازداد الاهتمام بمبادئ نظم الإدارة المفتوحة وتطبيقاتها منذ مطلع الألفية الثالثة، وأضحى السير على دروبها غاية أساسية للشركات والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني؛ إلى أن صارت مطمحاً دولياً لسيادة فعاليتها في العلاقات الخارجية بين الدول في أنحاء العالم، وعلى الرغم من تجارب طبقت في الإدارة المفتوحة، إلا أنّ الأسئلة لا تزال قائمة حول أصولها العلمية المرجو تساوقها مع تطبيقاتها، لتستطيع المؤسسات الانتقال من صورتها التقليدية إلى آليات تحوّل الإدارة بها لمؤسسات متجددة تتميز بالمشافة والشفافية والمشاركة وملكية العاملين لها.

#### أولاً: تجارب بعض مؤسسات الأعمال التي طبقت نظم الإدارة المفتوحة

ولعلّ الاطلاع على تجارب مؤسسات أعمال دولية طبق فيها نظم الإدارة المفتوحة يشجّع الولوج في نظمها على الصعيد العربي والمصري، ومن هذه التجارب

**بنك فرست شيكاغو**

بلغت أصوله 40 مليون دولار منذ أواخر ثمانينيات القرن الماضي<sup>(1)</sup>، ونجح باستقطاب الزبائن بعد أن وضع 700 وحدة قياس وفقاً لبرنامج يهدف إلى تحسين جودة

(1) توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، "كيف تتغلب إدارياً على الفوضى"، الجزء الثاني، ترجمة: محمد الحديدي، مراجعة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع مصر - كندا، 1995م، ط 1، ص 754، 755، 756.

الخدمات المقدّمة، وكان قد حاز على قدر كبيرٍ من الاهتمام، وأذيع عن نشاطاته الكثير، وتمّ تعليق لوحات ولافتات تدلّ على تقدّمه في كلّ الاتجاهات ومختلف المؤشرات، إضافة إلى توزيع نشرة أسبوعية لمتابعة تقدم البرنامج أو الكشف عن تخلفه في مقاييسه المتعدّدة، كما أنّ آليات فعالياته تخضع لأهداف بالغة الصرامة، وفي أثناء مراجعات البرنامج وتطبيقاته، يتبيّن أنّه لا يهتمّ بطبيعة المعلومات والسياسات، ويقدمها صحيحة للزبائن والموردين، إن كانت سلبية أو إيجابية، ولعلّ إيمان كبار المديرين بالبنك بتطبيق علنية التقارير المعتادة، وعدم ضرورة حفظها وإخضاعها للسرية، وعدم وجود قياسات محظورة النشر في البرنامج تشكّل حافزاً عظيماً للأداء.

### تجربة مؤسسة تنكو أتوماتيك آروهنوسس Tencco Automatic Arohonus

أسفرت دراسة تجرية هذه المؤسسة لتطبيق نظم الإدارة المفتوحة عن نتائج<sup>(1)</sup> تعلقّت بـ: "زيادة رضا العملاء، والحصول على جائزة مسابقة أفضل مصانع أمريكا لعام 1996م، وتخفيض زمن دورة التصنيع من 36 ساعة إلى 24 ساعة يومياً، وتخفيض تكلفة الجودة نسبة من المبيعات من 8% إلى 5%، وارتفاع الإنتاجية من 95% إلى 105% 1996م، إضافة إلى تخفيض معدل الوحدات المعيبة بنسبة 75%".

### تجربة شركة موتورولا Motorola

يتمثّل حلم مؤسس شركة موتورولا Paul Galvin ببناء شركة عظيمة ومستديمة، وهو لا يملك خلفية حتّى في الهندسة، ولكن هذه الشركة المعروفة<sup>(2)</sup>، التي تأسست 1928م هي من أنجح الشركات التقنية في التاريخ، كما يؤكّد James Collins and Jerry Porras في كتاب (أسس ليبقى)، وإن عدم براعة Galvin في التكنولوجيا أو في

(1) تم الاعتماد في هذه الفقرة على: محمود أحمد الخطيب، إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 1998م، ص 3.

(2) يحيى ملحم، التمكين الإداري مفهوم معاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169.

الهندسة الإلكترونية لم يمنعه من تحقيق حلمه، فقام بتعيين أفضل المهندسين، وشجع الجميع على التفكير والحوار والنقاش والمعارضة في الرأي وكان يقول لهم: الرأي المعارض والمضاد أفضل من غيره، فأعطى الأفراد مساحة من الحرية لطرح وجهات نظرهم إزاء الأمور التي يمكنهم القيام بها بمفردهم، وأفسح المجال لهم بدعوة الآخرين ليعرض ابتكاره أو فكرته عليهم أمام الآخرين، والنقاش حولها من أجل تطويرها وتبنيها، ووضع (كالفن) تحديات ومهام تحتاج إلى جهود ذهنية ومنح الموظفين المسؤولية الكاملة والمجال الكافي والمناخ المناسب لاستثارة الجميع من أجل التعلم والتطور ذاتياً، إضافة إلى تشجيعه التعلم من خلال الفشل والخطأ، لم يكن جالفن مخترعاً، ولكنه كان قائداً بقاءً، وكانت أهم مقومات قيادته الناجحة متانة ما بينيه، واحترام مقدرات المشيدين للبناء الإداري والابتكاري في مؤسسته، وكان حريصاً على ديمومة بناء مؤسسته، من خلال إشراك الجميع في البناء وتحصين ذلك البناء بشكل مستمر.

درس آخر في القيادة هو ماكس دبري في شركة هيرمان ميلر الذي كان يمتدح القادة الذين يركزون في عملهم على الأمور الهامة والمصيرية في المؤسسة، ويفسحون المجال للآخرين للتصرف في أعمالهم واتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم<sup>(1)</sup> من دون فرض وصاية عليهم.

وتبين الدراسات (كانتر 2004)<sup>(2)</sup> أن القادة الجدد غالباً يحققون إنجازات كبيرة في تحويل مؤسساتهم من الفشل إلى النجاح، وبكل بساطة من خلال تحويل الموارد المتاحة لخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين الذين تقع على عاتقهم عملية التغيير وإنقاذ المؤسسة، كما توضحه حالة مركز صحي خاص كان يواجه الإفلاس عندما تم تعيين مدير جديد وكان الجميع يعتقدون أن أول قرار سيتخذه هذا المدير هو إغلاق المركز وبدلاً من أن يفعل ذلك وجد كثير من المقومات منها: الإنسان الفعال، والمباني الجميلة، ومجتمعاً

(1) يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 245.

(2) يحيى ملحم، المرجع السابق، ص 95.

حول ذلك المركز متعطشاً لخدماته، فقد وجد ذلك المدير طرقاً لبيين للعاملين مدى أهميتهم وقيمتهم؛ فبدأ بإصلاح المشاكل الملموسة التي طالما أثرت على حياتهم اليومية في العمل، مدعماً هذا بجوار مفتوح وكشف للحقائق، وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم بشكل مفتوح ودعم أي مبادرة حيوية لحل المشاكل؛ مما أدى إلى تحول ثوري في مستوى الثقة بالنفس، وبدأت ثقة العاملين تزداد وتتشكل وبدأ الجميع يرون أن بمقدورهم تقديم مساهمة ما، وبدأ الأداء يتحسن وبدأ التشجيع يتسع على نطاق المجتمع الذي يستقبل خدماته الصحية من ذلك المركز.

من التجارب التي تستحق التنويه عنها تجربة شركة تاندام كومبيوتر Tandem Computer وشركة هيرمان ميلر Herman Miller<sup>(1)</sup> وبالأخص مشكلة الخطورة الزائفة عن تسرب المعلومات؛ فقد دأبت هاتين الشركتين منذ زمن بعيد نسبياً على اقتسام أسرارها مع الجميع، وأيضاً شركة جنرال موتورز أشركت عامليها في المصنع بما كان يعتبر أسراراً تتعلق بالتكلفة والأداء التشغيلي، على الرغم أن مثل هذه المعلومات كانت تُعدّ من قبل أموراً ذات قداسة؛ ولكن التجربة أثبتت عدم حجبهم البيانات والمعلومات عنم يطلبها من العملاء، لا سيما مشغلو الآلات ومشرفو الخط الأول.

وبناء على ما سبق، فإنّ أوهام تسرب المعلومات والأرقام لم يعد مشكلة في المنظمات والمؤسسات، فالقيمة والفائدة التي تأتي من إتاحة البيانات للجميع وتسهيل الوصول إليها تدفع إلى التحفيز للعمل بحماس، وتسرع باتخاذ القرارات وبالتالي زيادة المنتجات وتحسين نوعيتها.

قد يستثنى من إتاحة المعلومات طبيعة الابتكارات المسجلة، وبعض الملفات السرية للعاملين التي تضر أصحابها في حال إذاعتها، وذلك لأسباب قانونية، وقد تكون اجتماعية، ولا شيء بخلاف ذلك تقريباً.

(1) توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 755-756.

## تجربة شركة سبرنجفيلد لإعادة التصنيع

لعبت إدارة هذه الشركة دورًا هامًا في نشر مبادئ منهج الإدارة بالحسابات المفتوحة، حيث أظهرت الدراسة أنّ تطبيق الشركة للمنهج من خلال المزج بين تعليم العاملين للأساسيات المطلوبة لأداء العمل وتزويدهم بمهارات وفنون إدارة الأعمال، بما يجعلهم أكثر مرونة وقدرة للتغلب على المشكلات التي تواجههم في أثناء تأدية العمل وذلك عن طريق تعليم العاملين فهم الأرقام التي تتضمنها القوائم المالية والمحاسبية، وتعليم العاملين فهم دلالة المؤشرات المالية، ثمّ تركيز انتباه العاملين على العمليات التي تتطلب تكلفة مرتفعة، تحليل هذه العمليات إلى عناصر يمكن التحكم بها ومراقبتها<sup>(1)</sup>، إضافة إلى ربط المستقبل الوظيفي للعاملين بنجاح المؤسسة وما تحققه من نتائج مالية وتنظيمية.

## دراسة لتجربة مؤسسة أشتون فوتو Ashton Photo

أوضحت الدراسة أن مؤسسة أشتون فوتو، إحدى مؤسسات الإدارة المفتوحة، تتميز بمعدلات الأداء المرتفعة، و"تتسم بشيوع الثقافة في المؤسسة والأخلاق المنبثقة عنها، وأساسها الاحترام والثقة في قدرات العاملين، وإعادة بناء الهيكل التنظيمي، وأساسه فرق العمل المكوّن من العاملين على مستوى تعليمي ومعرفي مرتفع؛ إذ يتوجب تفهمهم للأرقام المالية ووعيهم لتأثير أدوارهم على تغيير هذه الأرقام، كما تقدّم الإدارة تقارير أسبوعية تسلّم للعاملين عن الموقف المالي للمؤسسة، وامتلاك العاملين للصلاحيات الكافية لاتخاذ التصرفات اللازمة لأداء أعمالهم، إضافة إلى أنّ العاملين محفزين بواسطة العديد من الوسائل المادية والمعنوية، ويمتلكون جزءًا من أسهم المؤسسة"<sup>(2)</sup>، كما يوجد دليل إرشادي للعاملين،

(1) Puls, Leon: Plying by the books. **HR Magazine**, (P A D) ISSN:1047-3149, Vol. 40Iss:5 May, 1995,p.:38 - 44

(2) Mangladorf, Martha: Managing the New Work Force. Inc., **Magazine**. **Janurary**, 1990

يشمل تحديد الأدوار في خطوط الاتصالات، ومصادر الحصول على المعلومات وإتاحة الفرص للعاملين للتعلم وتدعيم قدراتهم بالتدريب المبرمج.

وخلاصة تلك التجارب السابقة تتمثل في:

إنَّ القادة يتميزون بأمر آخر له أهمية مكملة لما سبق في تاريخ الإدارة، وهو ما سُميَّ بالبعد الإنساني أو اللمسة الإنسانية The Human Touch وهذه اللمسة قد تتحقق؛ حينما تتادي المرؤوسين بأسمائهم، وحينما يشعرون بالألفة مع قيادتهم، وحينما ترسل ملاحظة لأحدهم تقدر من خلالها جهده المتميز، وتثني على ما قام به من عمل، وأن يكلف نفسه بوصفه قائداً عناء التعرف على اهتمامات الآخرين ويحاوهم حول تلك الاهتمامات، هذه محتويات اللمسات الإنسانية مجتمعة مع النظم الرسمية، التي تبني الثقة بالنفس في الشركات؛ لأن الثقة في نهاية الأمر تنبثق من قناعة الفرد بأن هناك من هو مهتم به، ويسأل عنه ويدعمه.

ونخلص إلى أنَّ الأفراد بحاجة إلى دعم على أسس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساءلة، من خلال حرية تداول المعلومات الصحيحة والصراحة والوضوح، فإذا توافرت هذه الدعائم الثلاث؛ فإن العاملين يمتلكون الثقة بالنفس، ولكن عندما تفتقد المؤسسة للحقائق الواضحة، وعند غياب المساءلة، وعند غياب الدعم والمساندة من قبل الآخرين، وحينما يفتقد القائد لقوة التأثير، عندها لا يرى العاملون جدوى من بذل جهود إضافية ووقت إضافي، ويتردد المستثمرون في الاستثمار، ويتوقف المتبرعون عن التبرع، ويختفي المعجبون، وتندهور الثقة أكثر فأكثر.

وبناء على ما سبق، فإنَّ تطبيق نظم الإدارة المفتوحة يرتبط بوجود مناخ تنظيمي متكامل يتضمن وجود قيم جوهرية ورسالة وغاية أساسية للمؤسسة، بما يحفز ويفتح الباب أمام تنفيذها

بنجاح وبكفاءة وفعالية، مما يتيح المشاركة والرأي الجماعي وتعاون المرؤوسين مع القادة ومساهماتهم في التغيير والتجديد والتطوير، لأنه دون مشاركة الآخرين لن تتمكن المؤسسة من إحداث التغيير الطويل المدى في عمر المؤسسة، وسيكون التغيير تغييراً من خلال القادة والمؤسسين لا من خلال العاملين، وترى الباحثة أن هناك مجموعة من العناصر المشتركة تتميز بها المؤسسات الناجحة ذات الميزة التنافسية المستدامة ومنها: وجود مناخ من الثقة المتبادلة داخل المؤسسة، وتشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة، وتشجيع روح المبادرة وسهولة تدفق البيانات والمعلومات والشفافية والاتصال المستمر، وتقديم الحوافز للمبدعين وخاصة التقدير المعنوي لجهودهم.

من خلال التجارب العملية السابقة للمؤسسات التي شرعت تطبيق نظم الإدارة المفتوحة؛ تمكن الباحثون في هذا المنهج من إيجاد توليفة تتكون من العديد من العناصر الإدارية والتكنولوجية التي تمثل منظومة جديدة للإدارة تعمل على خلق مؤسسة متميزة تتسم بالانفتاح والمشاركة والتضامن والأداء المتميز من أربع ممارسات للإدارة تبدأ كلها بحرف (E) ويرمز إليها بالحروف (4E) يناظرها أربعة توقعات يتطلع إليها العاملون تبدأ كلها بحرف (R) ويرمز إليها بالحروف (4 R) بما يخلق ثقافة المؤسسات المفتوحة<sup>(1)</sup>، ويوضح الجدول الآتي رقم (3) كلاً من الممارسات الإدارية وتوقعات العاملين.

(1)Thomas J., Mc Coy (1996) " **Creating an Open Book Organization**" amazon. New York, op, cit, p, 102.

## الجدول رقم (3) الممارسات الإدارية وتوقعات العاملين في نظم الإدارة المفتوحة

أدوار وتوقعات العاملين	الممارسات الإدارية
Role (R1) التحديد الواضح للدور	Education (E1) - تعليم العاملين
Rights (R2) - حقوق جديدة	Enable (E2) - تدعيم قدرة العاملين
Responsibility (R3) - مسؤوليات محددة	Empowerment(E) - تمكين العاملين
Risk / Reward(R4) - المخاطرة / العائد	Engage (E4) - تحفيز العاملين

المصدر: Thomas J., Mc Coy(1996) " Creating an Open Book Organization" :  
amacon. New York, op, cit, p, 102

## ثانياً: آليات تحول المؤسسات إلى مؤسسات لنظم الإدارة المفتوحة

وللوصول إلى هذا المستوى من المشاركة للعاملين فإنه يقع على عاتق الإدارة العليا ومسئولي إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات المبدأه باتخاذ بعض الأفعال التي تحدث تغييراً في ثقافة المؤسسة تتمثل في الدمج بين أربعة ممارسات هي:

- التعليم (E 1) Education
- القدرة (E 2) Enable
- التمكين (E 3) Empowerment
- التحفيز (E 4) Engage

التي تتطلب تحليلاً لعناصر بيئة العمل (الوظيفة، نظم الاتصالات، علاقات العمل، المعرفة، المعلومات) وحتى يتأكد نجاح هذه الممارسات فإنه من الضروري فهم أهمية ووظيفة هذه الممارسات، وفهم العناصر التي تشملها كل ممارسة، والعلاقة المتبادلة بين

كل ممارسة والممارسات الأخرى، والتأكد من كيفية تأثير هذه الممارسات على إدراك وسلوك الأفراد، وفيما يأتي عرض لكلّ من هذه الممارسات:

### - الممارسة الأولى: التعليم (E 1) Education

لم تحظ العملية التعليمية بالاهتمام الكافي ضمن استراتيجيات وسياسات المؤسسات حتى وقت قريب، ولعلّ تركيز المديرين كان موجهاً بالدرجة الأولى نحو بناء المؤسسات وتطبيق العمليات الإدارية ومحاولة توظيف بعض المفاهيم الإدارية كالإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وقد عرف هيجان التعلم التنظيمي بأنه: "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المؤسسة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المؤسسة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المؤسسة، ثم مراجعتها من حين إلى آخر للاستفادة منها في حلّ المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المؤسسة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام"<sup>(1)</sup>، وقد توصل من خلال تعريفه السابق إلى عدد من الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي ومنها: إنّ التعلّم في المؤسسة عملية مستمرة ووجود رؤية مشتركة بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسة، وأنّ التعلّم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب للمؤسسة، وركّز على أهمية توافر الإرادة والدعم من الإدارة العليا لتفعيل عملية التعلم في المؤسسة.

ومن منطلق هذه الأهمية فقد قامت العملية التعليمية في نظم الإدارة المفتوحة على عدد من الافتراضات من أهمها: "إنّ نظام التعليم المرحلي الذي ينتهي بمرحلة دراسية أو شهادة معينة، يصير نظاماً بلا جدوى، إذا لم يقترن بدخول المتعلم التجربة والاستمرار بالتفاعل مع برامج عصر التكنولوجيا الرقمية والاتصالات، بحيث يجب أن يتحول التعلّم إلى عملية

(1) عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعليم التنظيمي مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعليم، مجلة الإدارة

العامة، مج (37)، العدد الرابع، 1998م، ص 675.

رابط المصدر: <https://hrdiscussion.com/hr15951.html> تم الاطلاع بتاريخ 2016/6/4م.

مستمرة في حياة الإنسان، والأهم أن يتعلم الإنسان كيف يتعلم تعليماً ذاتياً، وإن تحولاً مجتمعياً كبيراً أحدثته الثورة التكنولوجية الرقمية، صاحبه تسارعاً في كميات المعلومات والمعرفة، جلب معه أساليب ونظماً إنتاجية وإدارية حديثة، تتطلب نوعية جديدة من العمالة تستطيع التكيف مع هذه الأساليب، بل أن تجيد العمالة التحكم الرقمي في الإنجاز واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للمعلومات، كما أن إنجازاتها تقاس ليس بساعات العمل، ولكن بقدرتها على التصرف والابتكار<sup>(1)</sup>، وقد أدت الثورة العلمية التكنولوجية إلى اختفاء بعض المهن وميلاد مهن جديدة، مما يتطلب مستوى عالٍ من التدريب والتعليم العام والمهني، كما أن كثيراً من الأفراد يعانون من: "صدمة المستقبل بسبب معدلات التغيير السريعة، فهم قد انسحبوا إلى عالم غريب معقد يصعب عليهم فهمه، وابتوا غير أكفاء للتعامل مع هذا العالم، لذا فإن عليهم لكي يعيشوا حياة ناضجة أن يتعلموا تقبل حقيقة أن المجتمع يتغير"<sup>(2)</sup>، وأن يتعلموا باستمرار كيفية التلاؤم والاستعداد لمقابلة التغييرات التي تحدث من حولهم.

وبناء على هذه الافتراضات فقد تحولت العملية التعليمية في نظم الإدارة المفتوحة من صورتها التقليدية التي كانت قيمتها تكمن في إكساب العاملين المهارات اللازمة للقيام بأعباء الوظيفة المكلفين بها فقط، إلى التعلم بالمعرفة والذي تركز قيمته التعليمية في إطار المعرفة وبناء القيم والرؤى والإضافة الإبداعية، والتي تتحوّل بها المؤسسة من منتجة فحسب إلى تعليمية ومنتجة بذات الوقت، ومن أهم سمات المؤسسة التي تعتمد الإدارة المفتوحة، كما ذكر طارق طه قدرتها على الولوج في عملية التنظيم التعليمي Organization Learning وعده أحد المداخل الإدارية الحديثة لفهم آليات العولمة ومقتضياتها التي: "تفرض إتاحة الفرص لتحسين قدرات التنظيم بشكل مستمر"<sup>(3)</sup>، كما أشار إلى اختلاف مفهوم المؤسسة التعليمية

(1) فؤاد القاضي، نطاق وأفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، ع3، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية،

القاهرة، يناير 1992م، ص 20، 22.

(2) أوارد كورتيس، المستقبلية مقدمة في علم وفن وبناء علم الغد، ترجمة محمود قلاحة، دمشق،

وزارة الثقافة، 1994م، ص ص 401 - 402.

(3) طارق طه، التنظيم، المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص359.

Learning Organization عن مفهوم المؤسسة التعليمية Educational، حيث يشير المفهوم الأخير إلى المؤسسات التي تقوم بالأنشطة التعليمية، كالجامعات والمدارس والمعاهد، أما التعلمية فتتبنى مداخل تنظيم التعلم الذاتي المرتبط نجاحه بالإدارة المفتوحة.

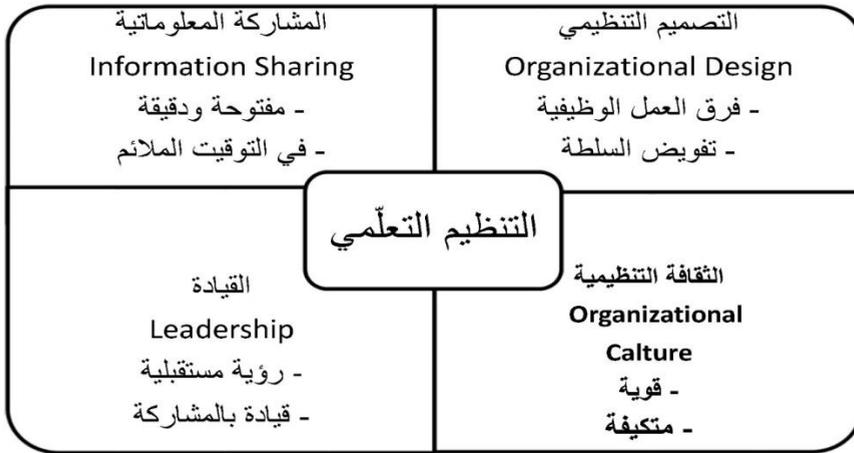
ويعرف ديفيد جراون David A Graawin المؤسسات المتعلمة بأنها: "المؤسسات التي تمتلك المهارات التنظيمية لإنشاء واكتساب ونقل المعرفة واستخدامها في تعديل سلوكها وقيمتها؛ بما يعكس هذه المعرفة الجديدة"<sup>(1)</sup>، أما Marquardt فقد ميّزها عن غيرها بالسمات الأتية: "التزام الإدارة العليا بتحويل المؤسسة إلى مؤسسة تكفل التعليم والتعلم في كنفها، وربط مواد التعليم بعمليات وأنشطة المؤسسة، وتقييم الإمكانيات التعليمية للمؤسسة وتقييمها باستمرار، وتمكين العاملين وتشجيعهم على إنجاز عملية التعلم الذاتي، والاستمرار في عملية التكيّف مع التغيرات والتحسين بمناهج التعليم والتعلم"<sup>(2)</sup>، إضافة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات الرقمية والاتصالات المعاصرة.

كما تتبنى المؤسسة المتعلمة أو التعلمية نمط الإدارة بالكتاب المفتوح - Open Book Management، وهو مدخل إداري يمكن المؤسسة من التعامل الجيد مع بيئة العولمة الآخذة بالانتشار، والمشاركة في معالجة التغييرات التي تحدث وفق المعطيات الجديدة، كما تضمن استيعاب التقنيات الحديثة، وإتاحة وتداول المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، إضافة إلى إفساح المجال أمام العاملين للاطلاع على نتائج الأداء التنظيمي، في صورة تقارير مطبوعة أو ملخصات إحصائية وبيانية متاحة للجميع، لكي يتمكنوا من معرفة مدى إسهامهم في توليد الأرباح الكلية للمؤسسة.

(1) David A. Grawin: **Garwing a Learning Organization**, Harvard Business Reviw, July, August, 1993, p. 80.

(2) Micheal j. Marquardt: **Building the Learning Organizatoin; A system approach to quantum improvement and global success**, New York, Mc Grawn- Hill, 1996, p. 19.

ويستهدف نمط الإدارة بالكتاب المفتوح<sup>(1)</sup> من ذلك بناء نوع من الرقابة الذاتية في أوساط العاملين، وتمتية درجات الإحساس بالمسئولية نحو المؤسسة، كما لو كانوا ملاكاً لها، أو حملة لأسهمها، وهناك العديد من المؤسسات العالمية التي يعتبرها المحللين التنظيميين بمثابة مؤسسات تعلمية، تستحق دراسة ممارساتها الإدارية وتجاربها من موقع نجاحها على ما تمّ ذكره آنفاً، وأخرى من المؤسسات التي تعاني مشاكل تنظيمية مثل: Sony, General Electric, Mitsubishi, McKinsey, Johnson & Johnson، والشكل الآتي رقم (2) يوضح الأبعاد التحليلية للتنظيم التعلّمي في بيئة العولمة.



المصدر: طارق طه، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، ص36

### أ- التصميم التنظيمي Organizational Design

يتصف التصميم التنظيمي للمؤسسة التعلّمية باعتماده على فرق العمل الوظيفية، وقدّر أوسع من تفويض السلطة للمرؤوسين؛ بغرض حل المشكلات المشتركة التي تواجه الأقسام المختلفة في المؤسسة، واكتشاف أي فرص تسويقية محتملة.

(1) طارق طه، التنظيم: المبادئ والتصميمات التنظيمية والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص360.

**ب- المشاركة المعلوماتية Information Sharing**

أي إتاحة كافة المعلومات والبيانات للعاملين، وهو ما يطلق عليه المعلومات المفتوحة Open Informations ، ويجب أن تكون المعلومات دقيقة ومتاحة في الوقت الملائم.

**ج- الثقافة التنظيمية Culture Organizational**

تتمتع المؤسسة التعليمية بثقافة تنظيمية قوية ومرنة، أي أن جميع أعضاء المؤسسة يتمسكون بشدة بالقيم والمعاني المشتركة التي تحملها تلك الثقافة، والتي تتكيف وتساير المتغيرات الخارجية للبيئة التي تعمل بها المؤسسة.

**د- القيادة Leadership**

تشير القيادة التنظيمية إلى الأنشطة التي تستهدف التأثير في العاملين في المؤسسة وإثارة دافعيتهم للأداء بأسلوب يحقق الأهداف التنظيمية، وتتصف تلك القيادة بالقيادة البصيرة Leadership Visionary، أي أنها تمتلك رؤية مستقبلية وتصور ذهني لأوضاع المؤسسة المستقبلية والمحتملة.

كما تتبنى المؤسسة التعليمية مدخل القيادة بالمشاركة Leadership Participation، والذي يعتمد على قيام قائد التنظيم بإشراك جميع المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات، ويرى المحللين التنظيميين ضرورة وجود درجات متفاوتة من المشاركة، تتأثر بأسلوب القائد في اتخاذ القرار وما يتمتع به من سلطات داخل المؤسسة.

يلاحظ من العرض السابق انعكاس آثار التحولات والتغيرات العالمية على المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية، منها تخلي المؤسسات عن الأنماط الإدارية التقليدية التي كانت تتعامل من خلالها مع مواردها البشرية باعتبارهم مجرد عاملين، والتنظيم الهرمي للسلطة، وسرية المعلومات، والتحول إلى الأخذ بمدخل ومناهج وفلسفات إدارية حديثة على اعتبار العاملين ملاك حقيقيين للمؤسسة، من خلال فرق العمل والتمكين، وحرية تداول المعلومات لجميع العاملين في المؤسسة والمشاركة الإيجابية لها، والقيادة التشاركية

والثقافة التنظيمية القوية، مما يساعد المؤسسة على المرونة والتكيف مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة.

### - الممارسة الثانية: القدرة (E2) Enable

هي أحد ممارسات الإدارة في نظم الإدارة المفتوحة، وهي تملك العاملين الوسائل والعناصر اللازمة لزيادة قدرتهم على أداء أعمالهم وإعطائهم الحرية في اختيار أفضل هذه الوسائل وحق اتخاذ القرار، وتتضمن القدرة ثلاثة<sup>(1)</sup> أسس، وهي تبادل المعلومات، ومشاركة العاملين، وأنظمة التضامن.

#### أ - تبادل المعلومات

تتخذ عملية تبادل المعلومات في نظم الإدارة المفتوحة شكلاً أكثر تطوراً وانفتاحاً، بما يجعل نشر المعلومات المتعلقة في المؤسسة من أفكار ومقترحات ورؤى واستراتيجيات، وكل ما يتضح أنه أساس لفاعلية وكفاءة المؤسسة، بين الأفراد أكثر جدية وسرعة<sup>(2)</sup> وقد نالت عملية تبادل المعلومات وتطبيقاتها في المؤسسات الحديثة اهتمام عدد كبير من الكتاب من أشهرهم د.علي السلمي<sup>(3)</sup> الذي عرفها بأنها عملية تأسيس وإبداع معرفة تنظيمية جديدة تنشأ من التفاعل بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد في المنظمة والمتمثلة في معتقداتهم واتجاهاتهم والقيم الذاتية والخبرات... الخ، والمعرفة الرسمية للمؤسسة المتمثلة في النظم، والقواعد والمعلومات والإحصائيات والتقارير، والتكنولوجيا... الخ، وكذلك المعرفة الخارجية عن البيئات الخارجية.

(1) فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

(2) توفلر، تحول السلطة، الجزء الأول، ترجمة لبنى الريدي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1995م، ص 10.

(3) علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، القاهرة : دار قباء، 1998م، ص 16.

أما دانييل Daniel فقد وصف عملية تبادل المعلومات بأنها: "عملية التعلم التنظيمي والتي يتم من خلالها تزويد الفرد والمؤسسة بالمعاني التي تحملها التجارب والخبرات التي يمر بها كل منهما"<sup>(1)</sup>.

وبناء على ما سبق فإنّ جوهر عملية تداول المعلومات كأحد أركان الإدارة المفتوحة الرئيسية هو تعزيز قدرات ومهارات الأفراد من خلال مزجها بتجارب وخبرات المؤسسة.

### ب - مشاركة المعلومات

يسهم نظام مشاركة العاملين في المعلومات وتداولها في خلق مؤسسة متسقة مفتوحة تتسم بلغة خطاب مشتركة حول المعلومات الهامة المتعلقة برسالة وأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

وقد كان الاعتقاد السائد في الإدارة التقليدية أنّ المعلومات قوة يجب أن يقتصر امتلاكها على الإدارة العليا التي تستطيع التحكم فيها باعتبارها أكثر علمًا وخبرة، وأن الأفراد الذي يشغلون قاعدة الهرم التنظيمي، ليس لديهم القدرة على إدارة الأرقام الخاصة بمؤسستهم وتوظيفها، استنادًا إلى أن اللغة التي يفهمونها هي لغة المهنة أو الحرفة التي يشغلونها، لذا صُمِّمت نظمٌ مركزية للمعلومات تتجه فيها المعلومات من مصادرها المختلفة إلى جهة اتخاذ القرار فقط، وكانت المحصلة وجود فارق وتباين معرفي بين عمل المديرين في الخطوط الأمامية، وعمل الأفراد في الخلف وما ينطوي عليه من نظرة عدم تقدير لهم أدت إلى إضعاف اللحمة العضوية الضرورية لنجاح عمل المؤسسة.

في ظلّ ثورة التكنولوجيا الرقمية المعاصرة ووسائل الاتصالات المذهلة ارتفع المستوى العلمي والذهني والمعرفي للموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وصار تطلع إدارتها للمشاركة الإيجابية بين كل عناصر الإدارة والإنتاج ضرورة حياتية، وأصبح الفصل

(1) Daniel Robey & Carol A. Sales "Designing Organizations", **op. cit.**, p421.

والتمييز بين العمل القيادي وعمل الأفراد غير واضح المعالم<sup>(1)</sup>، كما تضاعفت أهمية المرجعية المعرفية الإدارية مع اختلاف مناهل المعرفة والعلم وازدياد أهمية الأفراد معاونين أو المشاركين في صنع القرار، حيث لم تعد القوة تكمن في تملك المعلومات واتخاذ جانب الأمان والحيلة لإخفائها، وإنما أصبحت القوة تكمن في تطوير مشاركة العاملين في الاستحواذ على المعلومات والمعرفة وتسهيل الوصول إليها، ومنحهم الثقة والقدرة على توظيفها والاستفادة منها.

ومن أهم المعلومات التي ركزت نظم الإدارة المفتوحة على مشاركتها العاملين فيها، هي المعلومات المالية المتعلقة بنتائج وإنجازات المؤسسة ومركزها المالي، والتي تقتصر معرفتها في نظم الإدارة التقليدية على المستويات الإدارية العليا.

يستنتج مما سبق أن عملية مشاركة العاملين في المعلومات في نظم الإدارة المفتوحة تتكئ على مقتضيات ثورة التكنولوجيا الرقمية، وبالتالي الاهتمام بنظم المعلومات المحاسبية والمالية وأتمنتها وتطوير التقارير المالية عن حقيقة المركز المالي للوحدة الإدارية بالإفصاح عن المعلومات وعن كل الأعمال المنفذة وتكاليفها وربط ذلك بالإدارات المنفذة والتركيز على العلاقة بين النتائج المحققة والاعتمادات المخصصة ونشر تلك التقارير للمستفيدين بما يمكنهم من معرفة نتيجة عمليات الوحدة وآثارها على المؤسسة، ليسهل الكشف عن الفساد وأسبابه والمسؤولين عنه وعن الانحرافات السلوكية والخلفية المولدة لبيئة الصراعات التنظيمية.

(1) بيتر دركر، المهام والمسئوليات، الجزء الأول، ترجمة محمد عبد الكريم، القاهرة: دار الدولية للنشر والتوزيع، 1995م، ص187.

### ج - أنظمة التضامن

إنّ تحمل المسؤولية التضامنية فيما بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها، وتحمل العاملين نتائج قراراتهم سواء أكانت ربحاً أو خسارة، تستدعي دفع العاملين بوصفهم شركاء في المؤسسة، وتتمثل أهم مظاهر هذا السلوك بالتحوّلات الحاصلة في تفكير العاملين والإدارة والعملاء وسلوكهم، كما يوضحها الجدول الآتي رقم (4).

## جدول رقم (4) يوضح أهم تحولات السلوك الحاصلة في تفكير العاملين والإدارة والعملاء

سلوكيات وتصرفات الأفراد المتضامنين	التحول في تفكير العاملين	مظاهر تحول العاملين إلى متضامنين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتصال بالعاملين في الوظائف الأخرى للحصول على المدخلات اللازمة لاتخاذ القرار.</li> <li>- إعلام الآخرين بالأسباب التي وراء اتخاذ القرارات والتصرفات المقترحة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النظر للمؤسسة بوصفها نظاماً مكون من أجزاء تتصل وتتكامل ببعضها البعض</li> <li>- التفكير في أثر القرارات والتصرفات التي يتخذونها على أهداف المؤسسة القصيرة وطويلة الأمد.</li> </ul>	التفكير والتصرف بطريقة منظمة وموضوعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعة العاملين لأدائهم الحالي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ودراسة البيانات المالية المتعلقة بنتائج إدارته وتحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير بصفة أساسية في أهداف المؤسسة ومسئولية الفرد عن تحقيقها.</li> </ul>	التركيز على العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتصال والتعاون مع العاملين الذين لديهم رؤى أو تصورات مختلفة عن المشاكل والفرص المتوقع الحصول عليها وتحديد التصرف الأنسب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الانفتاح على العديد من مصادر المعلومات الخاصة بأعمال المؤسسة وبيئتها لتحديد مزايا ومخاطر القرارات والتصرفات</li> </ul>	استخدام منطق وفكر رجال الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاتصال بالفرق ومجموعات العمل الأخرى لتكوين رؤية وصورة شاملة عن المؤسسة يستطيع الفريق في إطارها تنظيم مجهوداته.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير باعتبارهم أعضاء في الفريق</li> </ul>	العمل بفلسفة فرق العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البحث عن المعرفة والمعلومات المطلوبة والحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية وتوجيه الأسئلة والاستماع لتعميق الفهم والاستيعاب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير بخصوص المعلومات والمعرفة التي يفتقرون إليها أو غير المكتملة لديهم.</li> <li>- التفكير في أنواع المعرفة والمعلومات التي تتوافر لديهم ويحتاج إليها الآخرون.</li> </ul>	التعليم المستهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاولة البحث لا ابتكار الوسائل التي تمكن الأفراد من تحقيق أفضل النتائج وفقاً للمعايير والتوقيتات الزمنية المحددة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير بخصوص المعايير وأنظمة الدفع التي يتم وفقاً لها ربط العوائد التي يحصل عليها كل عامل بنتائج المؤسسة.</li> </ul>	أنظمة الدفع وفقاً للمخرجات المحققة

: المصدر John P. Schuster, and others, **The Power of Open-Book Management: Releasing the True Potential of People's Minds, Hearts, and Hands**, 1996,p. 29- 30.

إنّ عوامل تبادل المعلومات ونشرها والتضامن بين فريق العمل هو تطوير لمجهودات مدرسة الإدارة العلمية، المعنوية في دراسات الحركة والزمن التي قام بها تيلور وأسهم بتطويرها هنري جانت مبتكر خرائط جانت لجدولة وضبط خطوط الإنتاج، إذ هدف إلى تصميم الأعمال بطريقة تضاعف إنتاجية العامل من خلال التركيز على العنصر الفني بشقيه: الآلي ويقصد به الآلات والمعدات، والشقّ الإجرائي وهو الدراسة التفصيلية لطرق وأساليب العمل، التي اقتضت مشاركة العاملين، وكان جون كيس John Case قد أشار إلى أن نمط الإدارة التقليدية يساعد على رؤية ما يجب أن يفعله العاملون لتحسين الأداء، ولكنها لا تعرفهم بالأسباب من وراء ذلك، وهو ما ترتب عليه من انفصال تدريجي بين التنظيم والعاملين<sup>(1)</sup>، وصار العاملون مجرد مراكز أو هياكل لتشغيل الآلات بلا إرادة أو رغبة في إنجاز الأعمال.

### - الممارسة الثالثة التمكين (E 3) Empowerment

يعد مفهوم نظم الإدارة المفتوحة أو الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة<sup>(2)</sup>، وإذا استطاعت المؤسسة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف، فإنّه يساهم في دعم مشروع التمكين في المؤسسة، لأن المعلومات وتدفقها تُعدّ من أهم مقومات التمكين وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس كنظام الإدارة على المكشوف.

و: "مفهوم التمكين هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة"<sup>(3)</sup>، إنه ببساطة التقليل من مركزية السلطة المفوضة إلى أدنى، والتمكين هو أحد الدعائم التي تتكئ عليها نظم

(1) John Case : open book management, **op. cit**, p. 50.

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

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

(3) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

الإدارة المفتوحة، ولتحديد المقصود بعملية تمكين العاملين فقد وجد محمد علي عبد الوهاب في دراسة مسحية لإحدى الشركات المصرية الكبيرة<sup>(1)</sup> التي أرادت تطبيق التمكين بين عاملها، أن مفهوم التمكين لدى مديري الإدارة العليا في تلك الشركة يتجه نحو "مشاركة العاملين" في اتخاذ القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدة؛ أي أنه إلى جانب التمكين من القمة إلى القاعدة والعكس صحيح، يضاف أسلوب آخر وهو التمكين على مستوى الإدارات والذي يمكن أن نسميه أسلوب الفريق أو الأسلوب الدائري، وأشار ملحم إلى أن جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به، وأضاف أن مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، كما يرى علي محمد عبد الوهاب: "أن التمكين يتمثل في منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"<sup>(2)</sup>، ومن الممكن تحديد أهم الأسس التي تتكئ عليها عملية التمكين في نظم الإدارة المفتوحة وفقاً لما ذكر آنفاً ومنها:

- ضرورة صياغة الرؤى المشتركة للمؤسسة بين العاملين والإدارة.
- تطبيق مبادئ المؤسسة المتعلمة التي تتغير بشكل مستمر وتتطور بشكل دائم.
- تفويض العاملين باتخاذ القرارات ومنحهم الثقة اللازمة والحرية الكافية، ليتمكنوا من أداء أعمالهم ارتكازاً على شعورهم بالواجب والالتزام دون تدخل مباشر من الإدارة.

(1) علي محمد عبد الوهاب: دراسة استطلاعية في جلسات تدريبية لأعضاء الإدارة العليا والوسطى بإحدى الشركات المصرية، 1996م.  
(2) علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق.

➤ وجود لوائح داخلية وقواعد تبيح العمل وفقاً لمقتضيات نظم الإدارة المفتوحة وسياسة التمكين فيها.

➤ تدعيم الشعور بالأمان وروح المبادرة والإبداع لدى كل العاملين في المؤسسة.

تعدّ سياسة التمكين جزءاً فاعلاً من خطة متكاملة لإحراز تقدم مطرد في مجالات الفعالية الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة وخدمة العميل والتطوير والتحسين المستمر، وبالتالي تحل المؤسسة الممكنة محل مؤسسة الأوامر والنواهي التي تتركز فيها السلطة وعملية اتخاذ القرارات في يد الإدارة العليا فقط، وهناك أربعة مجالات عامة يمكن فيها تطبيق وسائل التمكين هي: "أولاً: قاعدة المعلومات والمعارف، بمعنى نشر مهارات المعرفة للأفراد في الأمور المتعلقة بالوظيفة، وثانياً: القدرة على التعرف على الأعمال (متى، كيف، تصميم) بتفويض المزيد إلى حد خلق وإيجاد فرق عمل مدارة ذاتياً، وثالثاً: الاشتراك في صنع السياسة، ورابعاً: التغيير التنظيمي، بمعنى تشجيع الاقتراحات للتغيير في الوظائف والإدارات الأخرى"<sup>(1)</sup>، وتطوير فرق تحسين الجودة.

تعدّ التغييرات المتلاحقة في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسة هي الدافع الرئيس لهذا التطور في الفكر الإداري، ولعل هذا ما دفع إلى: "مفهومي التولي والتخلي ( Taking and Letting GO Charge) فالتولي هو التحديد الدقيق للخطوط العامة والأطر الاستراتيجية لعمل المنظمة، كما يستلزم التولي التطور والتحول، مع تعهد إدارة المنظمة صدقها حيال الأهداف والصرامة بتطبيقاتها"<sup>(2)</sup>، على أن تحدد اختصاصات العاملين بدقة، بحيث يتولى العاملون تحقيق الأهداف المنوطة بهم من دون العودة إلى الإدارة، أما التخلي: فهو تأهيل العاملين وحثهم على التصرف الفعال، بتخلي الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل في أثناء التنفيذ من خلال:

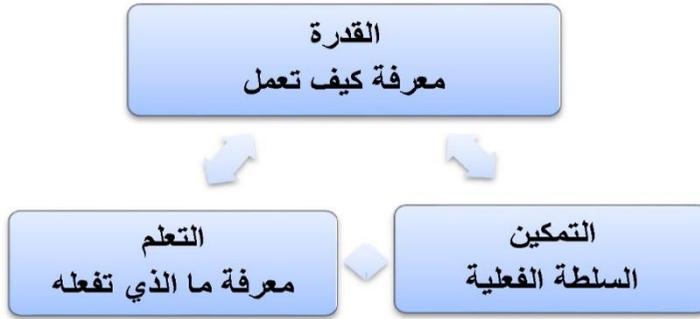
(1) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

(2) عطية حسين أفندي، المرجع السابق، ص 102، 103.

**التمكين الإداري:** أي نشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أرجاء المؤسسة.

**التمكين المهاري:** أي نقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة للعمل في إطار من الثقة والاعتماد على الذات، إن التمكين يستلزم العمل بموجب مبدأي التولي والتخلي، غير المتعارضين، بل المتكاملين توازياً ضماناً للتطور في سياسات المؤسسة.

يمنح مبدأ التمكين العاملين القوة والسلطة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات اللازمة لأداء وظائفهم، وهو ضروريٌّ لأنّه متممٌ لمبادئ التعليم والقدرة كما يوضحها الشكل الآتي رقم (3).



شكل رقم (3) العلاقة بين عناصر التمكين والقدرة والتعلم

المصدر: Thomas J. McGoy. Op. cit

منح مبدأ تمكين العاملين سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وربما ترجع أول صورة من صور التمكين إلى مدرسة العلاقات الإنسانية عندما فكر مايو في إعطاء الفرصة للعاملين للاشتراك في تقرير الأمور التي تخصهم، فأجرى تدريباً للمشرفين والرؤساء المباشرين في المشاركة وسمّاه "المعاملة الديمقراطية للعاملين" ولاقى برنامجاً أصداء واسعة وترحيباً كبيراً من إدارات كثيرة من المؤسسات والعاملين فيها وتسابقت لإدخال برامج العلاقات الإنسانية ومعاملة العاملين بدرجة كبيرة من الديمقراطية والسماح لوجهات نظرهم أن تعبر لحلّ مشاكل الإنجاز والعمل التي تعترضهم في المؤسسة.

ثمّ تلا برنامج المعاملة الديمقراطية نظرية العاملين لهيزبرج، ودوجلاس ماكجريجز (نظرية x,y)، ونظرية الإثراء الوظيفي التي: "اهتمت بإعادة تصميم وتوسيع نطاق الوظائف، وحديثاً اكتسب مفهوم التمكين أبعاداً فكرية وتنظيمية هامة"<sup>(1)</sup> كان قد بلورها توم بيترز في كتابه (Thriving on Chaos) حيث توقع ظهور صورة جديدة للتنظيم تتفق مع الدور الجديد للمؤسسة المتعلق بالتحول نحو خدمة المجتمع.

### - الممارسة الرابعة تحفيز العاملين (E4) Engage

لا بدّ من امتلاك العامل القدرة على إنجاز عمله، ولا بدّ من تحفيزه لتطبيق نظم الإدارة المفتوحة في ممارساتها الثلاث وفقاً لمبادئ (التعليم، والقدرة، والتمكين) وتحمل مسؤوليات وأعباء عمليات التحسين والتطوير المستمرين.

وقد عرّف عالم النفس وليم جيمس التحفيز Motivation بأنه "من أعمق الصّفات الإنسانية لدى الإنسان، هو أن يحرص دائماً على أن يكون مُقدِّراً خيراً تقديراً من قِبَل الآخرين"<sup>(2)</sup> وبذلك، فالتحفيز: "هو كلُّ قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوكٍ أفضل، أو تعمل على استمراره بعمله وهو راضٍ عما يقوم به، وتلعب دافعية التحفيز دوراً مهماً في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة التي يقوم بها، ولكن تبقى مسؤولية شعلة الحماس في نفوس العاملين أولاً وأخيراً على القائد، بمشاركة فرق العمل، وتسهّل الأمور عليهم عند اكتشاف المثبّطات الحقيقية وتقليلها والمحفّزات الحقيقية وزياداتها"<sup>(3)</sup>، ومن أهم المثبّطات الشائعة في المؤسسات الإدارية، السرية وحجب المعلومات، والصراع ذو الطابع السياسي، التوقعات غير المدروسة، المنافسة الداخلية السلبية، الاستهانة بجهود العاملين، الرقابة اللصيقة، يقابل هذه المثبّطات مجموعة

(1) محمود أحمد الخطيب، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في المنظمات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 1998م، ص 80.

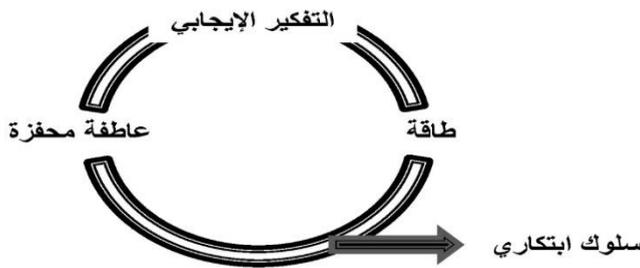
(2) رابط المصدر: <https://www.bayt.com> تم الاطلاع بتاريخ 2016/7/5م.

(3) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

مرغبات إنسانية لدى كل فرد في المؤسسة تنبثق مما يمكن تسميته القوى المحفزة، وتتعلق بظروف العمل المناسبة، ومن الممكن حصرها بثمانية وهي: رغبة النشاط، ورغبة الملكية، ورغبة السلطة، ورغبة الانتماء، ورغبة الإحساس بالتمكين، ورغبة الإنجاز، ورغبة الاحترام، ورغبة المعنى، ولا يمكن تحقيق الحوافز الذاتية لدى العاملين إلا بالعمل على إشباع تلك الرغبات، وهو ما تقوم على أساسه نظم الإدارة المفتوحة.

وسوف يثير تحمل العاملين لتلك المسؤولية سؤالاً منطقياً حول ماهي المكافأة أو الحوافز التي تقابل تحمله للمسئوليات والأعباء المصاحبة لهذا التحول؟.

بداية، لا بدّ من معرفة أنّ العاملين في الواقع العمليّ يربطون بين الحوافز وما تحمله من العوائد الاجتماعية والماليّة، وكلما ازدادت هذه العوائد زادت من ارتباطهم العقلي والعاطفي في المؤسسة، وترفع من درجة استعدادهم وقبولهم وحماسهم لتقبل مسؤولياتهم في مشاركة الإدارة وهذا ما أكدّه Shad Helmstetter عندما ذكر أنّه حتى تحفز الأفراد لفعل أي شيء يجب أن تؤثر أولاً على وجداناتهم العاطفية، لذا فقد: "تضمنت ممارسات نظم الإدارة المفتوحة أنظمة للتحفيز والمكافأة تعمل على مد العاملين بدرجة عالية من الارتباط العقلي والعاطفي بمؤسساتهم"<sup>(1)</sup> ويتضح ذلك من خلال الشكل الآتي رقم (4):



شكل رقم (4) دائرة التحفيز في مؤسسات الإدارة المفتوحة

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

Thomas J. Mc Coy, op. cit., p.225. (1)

إنّ التدقيق في الشكل السابق يثبت أن أنظمة التحفيز في ممارسات أنظمة الإدارة المفتوحة تعمل على تدعيم التغيير الإيجابي الذي أحدثته الممارسات الثلاثة الأخرى (التعليم، والقدرة، والتمكين) في أنماط التفكير وأنواع المدركات التي تكونت لدى الأفراد، وذلك من خلال مكافأة السلوك والأفعال التي تتفق مع الأنماط الجديدة، هذا التدعيم للتفكير الإيجابي يخلق لدى الأفراد شعوراً أو عاطفة مؤيدة للمواقف المتولّد عنها طاقة محفزة للسلوك الإبداعي والابتكاري داخل المؤسسة.

إرتكز نظام التحفيز في نظم الإدارة المفتوحة على عدد من الأسس<sup>(1)</sup> أهمّها:

- 1 - ارتكاز أنظمة التحفيز على معايير حافزة لتقييم الأداء تتسم بما يأتي:
  - مشاركة جميع العاملين في صياغتها النهائية.
  - التوافق على مؤشرات لقياس النتائج وربطها بالأهداف الكلية للمؤسسة.
  - استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية والمحاسبية التي تحدد مساهمة كل فرد في تحقيق نتائج المؤسسة.
  - تمكين العاملين من القياس الذاتي لأدائهم ورصد تطوراتهم مما يؤكد على ثقة الإدارة واحترامها للعاملين.
  - تقديم التغذية الراجعة عن الأداء، التي تركز على تصحيح الأخطاء وتقديم الحلول وتوجيه المدح أو الثناء للعاملين على أدائهم المعقول.
  - تهتم بقياس الجانب السلوكي - السلوكيات الإيجابية التي يجب توافرها لتحقيق الأهداف - بجانب قياس النتائج المادية.
- 2 - نشر ثقافة تنظيمية محفزة من خلال بيئة عمل مساندة تحتضن أصحاب الرؤى الجديدة الهادفة إلى استغلال كل الطاقات البشرية المتوفرة في المؤسسة ليستطيع العاملين من خلالها إشباع رغباتهم الإنسانية المختلفة.

(1) Dean R. Spitzer, Super Motivation, op. cit, P. 10، و: فاتن أبوبكر، نظم الإدارة المفتوحة، منهج جديد لتحقيق شفافية المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص104.

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

4 - السعي إلى زيادة الرواتب عن طريق زيادة قيمة الحوافز المالية وتخفيض الراتب الأساسي للعامل ليرتفع الجزء المرتكز على الأداء المنتج ليمكن العاملين من الحصول على عوائد تناسب مستوى أدائهم.

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

إنّ أنظمة التحفيز في نظم الإدارة المفتوحة تحقق رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة، وتدفع لتطوير وابتكار أفكار وأساليب جديدة للعمل والإنتاج، كفاءً ونوعاً وكماً، وتضيف للمؤسسة قدرات إضافية للمنافسة في السوق. ولعلّ أسلوب المشاركة بين العاملين والإدارة يجعل الجميع مهيباً لتحمل نتائج ومخاطر الأعمال.

كما أن نظم التحفيز في نظم الإدارة المفتوحة تعتبر تطبيقاً عملياً لنظرية التوازن التنظيمي التي دعا إليها سيمون، والتي تقوم على أساس التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد للتنظيم والمغريات والعوائد التي يحصل عليها من التنظيم، فنظم الإدارة المفتوحة تشبع الحاجات والرغبات الشخصية للأفراد مقابل عائد يتساوى مع نسبة إسهامات كل فرد في تحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك ظلّ العنصر البشري هو الذي تعدّد الإدارة المفتوحة الاستثمار فيه، كونه هو الذي يصنع المعلومات، وهو الذي أحدث الثورة التكنولوجية التي أدت إلى عصر المعلومات والمعرفة، وهو القادر على توظيف نتائجها

بما ينعكس عليه بالخير الوفير، وهو الذي راكم هذا الكمّ المعرفي، ومن هنا لا بدّ أن يُمنح الأشخاص الحرية في منوّستهم والاستقلال عن طغيان الجموع، وإشراكهم فعليًا في الإدارة وفي صنع القرار، فالمشاركة أضحت واجبًا على جميع أعضاء التنظيم وليست حكرًا على الإدارة العليا، المشاركة المبنية على الحرية وعلى قوى عاملة متعلّمة ومثقّفة، وهذا يستدعي حرية تداول المعلومات في المؤسسة، والانفتاح الكامل على كل ما يجري فيها لتحقيق مصلحة العاملين والإدارة معًا، مما ينعكس إيجابيًا على قدرة المؤسسة ومركزها التنافسي من خلال تحقيق معدلات غير مسبوقه من الجودة وتحفيض التكلفة وتكثير الإنتاج وضمان تطورها.

### ثالثًا: توقّعات العاملين في نظم الإدارة المفتوحة

تتم عمليات توجيه وإدارة هذه النبوءات داخل المؤسسات التقليدية عن طريق إجراء المقابلات الرسمية، أو إعادة البرامج التدريبية للعاملين الجدد، وتركز على نقل المعلومات المتعلقة بسياسات واجراءات وقوانين العمل، ونادرًا ما تكشف عن أي معلومات إضافية تتعلق بحقوق العاملين وأسلوب الإدارة وعلاقات العمل.

أما في بيئة مؤسسات نظم الإدارة المفتوحة فقد اكتسب المديرون مهارة جديدة هي مهارة إدارة التوقّعات<sup>(1)</sup> التي يحملها العاملون معهم، حيث تبدأ الإدارة بالتعرف على احتياجات وتوقّعات العاملين ومدى تجانسها أو اختلافها وإمكانية الوفاء بها، وطبيعة النظم الملائمة لمقابلة الإجراءات الفعلية مع تلك التوقّعات، وهذا يقتضي استشراف المستقبل بنبوءات متوقّعة عمادها استقرار أفرقة البحث المندرجة في آليات نظم الإدارة المفتوحة للواقع واستلهاهم التجارب السابقة داخل مؤسساتهم.

(1) Thomas J. Mc Coy, op, cit., p. 82

وفي تطبيق الممارسات الإدارية الـ (4E) لنظم الإدارة المفتوحة التي تطور توقعات العاملين وتحولها من توقعات شخصية تركز على الحقوق التي يحصلون عليها من المؤسسة إلى توقعات تركز على علاقاتهم بالعمل في ظل تطبيق المبادئ الحديثة لنظم الإدارة المفتوحة المرتكزة على أسس مبنية على ما يأتي:

Role (R1)	- توقعات الدور
Rights (R2 )	- توقعات الحقوق
Responsibility (E3)	- توقعات المسؤولية
(Risk / Reward(R4)	- توقعات العائد / المخاطرة

ويرمز لهذه التوقعات التي تبدأ بحرف ( R ) بـ R 4

#### - أدوار العاملين في نظم الإدارة المفتوحة Roles (R1)

يعبر الدور عن التوقعات المتولدة لاتجاه الفرد في مركز وظيفي معين، وتعكس هذه التوقعات الأنماط السلوكية والقدرات، وطرق التفكير والخصائص الفردية والتصورات التي يتوقع توافرها عن الفرد صاحب الدور<sup>(1)</sup>، وتعزف توقعات الدور بأنها: "تلك الاستجابات أو الأنماط السلوكية التي يتوقعها الآخرون من الفرد بحكم مركزه"<sup>(2)</sup> والدور الذي يلعبه في المجتمع: "وليس مطلوباً أن تصنف توقعات الأفراد في بطاقات وتوصيف الوظائف المنوطة به، بل المطلوب توصيلها إلى أصحاب الأدوار بطرق مباشرة أو غير مباشرة ليعمل بمقتضياتها"<sup>(3)</sup> فيتطابق نشاطه أو سلوكه مع التوقعات الموضوعية أصلاً.

ويحمل العاملون في مؤسسات الإدارة المفتوحة توقعات حول الأدوار التي تتوقعها منهم الإدارة وفقاً لأسسها، وتلتزم بتوضيح الدور المتوقع من العاملين وتحديد أبعاده من حيث التعليم، والتمكين، والقدرة، والتحفيز، بهدف إحداث تغيير في أدوار العاملين تختلف

(1) حنفي سليمان: السلوك التنظيمي للأداء، القاهرة: دار الجامعات المصرية، د ن، ص 333.

(2) علي محمد عبد الوهاب: حوار بين المدير والخبير، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1991م، ص 184.

(3) حنفي سليمان: السلوك التنظيمي للأداء، القاهرة: دار الجامعات المصرية، د ن، ص 333.

اختلافًا تامًا عن الأدوار التي كانوا يمارسونها في زمن سابق أو في ظلّ الإدارة التقليدية التي انقضت فعاليتها.

وقد وضع د. علي محمد عبد الوهاب الاختلافات بين نظم الإدارة المفتوحة والإدارة التقليدية، وما يترتب من دوافع العاملين كما هو موضّح في الشكل الآتي رقم (5) إذ تجد كيف يتحوّل دور العاملين من منفذين ومتلقين للتعليمات في ممارسات الإدارة التقليدية إلى مشاركين فعليين في أعمال كانت من قبل من صميم عمل الإدارة العليا مثل تحليل الأرقام حل المشكلات – التطوير والتحسين.

شكل رقم (5) اختلاف أدوار العاملين في كلّ من ممارسات الإدارة التقليدية والإدارة المفتوحة



المصدر: علي محمد عبد الوهاب، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 26.

وبالتدقيق بحديثيات الاختلاف في أدوار العاملين في كل من الإدارة التقليدية والإدارة المفتوحة، استنتجت الباحثة أنّ أسبابه تتعلق بالبيئة الاجتماعية الحاضرة للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى بالبيئة الداخلية للمؤسسة ذاتها.

وتتسم بيئة الإدارة التقليدية التنظيمية بعدم وضوح الرؤية والميل نحو المركزية وضعف نظم الاتصال والمعلومات والتركيز على الانضباط والالتزام بمواعيد العمل الرسمية، بحيث تضمن أدوارًا متوقعة من العاملين تتسم بالالتزام والانضباط وتنفيذ الأوامر والتعليمات، وتقتضى أن النجاح يرتبط بمقدار التطابق ما بين توجيهات الإدارة والنشاطات المنفذة على أرض الواقع، ولكن مع تطور البيئة المجتمعية الحاضنة للمؤسسات سادت ثقافة تنظيمية مغايرة ترتكز على البيئة المفتوحة المتسمة بدرجة عالية من الانفتاح والتضامن والثقة والمشاركة، والتي تركز على جهود العاملين المبدعين، ولذلك فالممارسات الإدارية للإدارة المفتوحة (التعليم، القدرة، التمكين، التحفيز) تساعد على وجود قوة عاملة مستنيرة بالعلم والمعرفة معدة بالتدريب إعدادًا سليمًا، وتمتلك الرؤية الذاتية الواضحة والمهارات الفردية التحليلية، والقادرة على تحمّل درجة أكبر من المسؤولية، لذا فإنّ أبعاد الأدوار المتوقعة تزداد فعاليتها نشاطًا كلما كانت المشاركة الفعلية للإدارة فى عمليات تحديد الأهداف وصنع القرارات كبيرة، وتقبل المخاطرة، ولدى الفاعلين دوافع عالية نحو المبادأة والابتكار لأساليب جديدة لمواجهة مشكلات وعقبات العمل، والاستعداد لمعالجتها العلاج الملائم.

ومن ثمّ؛ فإنّ إحداث تغيير فى العلاقة التقليدية بين العاملين والإدارة؛ التي توهم بتقديمها الأمان والرعاية فى مقابل الإخلاص والطاعة من جانب العاملين، أضحت ضرورة من ضرورات الإدارة المأتممة، وتقوم العلاقة وفقًا لنظم الإدارة المفتوحة وفقًا لما ذكره عبد الوهاب على تحويل السلطات المركزية والإدارة الفوقية إلى فعاليات قابلة للنقد والمراقبة والمساءلة، من قبل كلّ العاملين فى المؤسسة، لا بدّ أن تندمج الإدارة بمستويات قاعدة الهرم التنظيمي وأن يقابل العاملون هذا الاندماج بالرغبة والقبول والمشاركة الإيجابية وتحمل المسؤوليات.

ولعلّ تدعيم أدوار العاملين المتوقعة بوصفهم مشاركين فى أعمال الإدارة والقضاء على مخاوفهم من تحمل مسؤولياتهم يحتاج إلى استراتيجيات منسجمة مع مستجدات

التكنولوجيا الرقمية والاتصالات. وهذا يستدعي صياغة خطط رسمية معلنة من الإدارة العليا تتضمن رؤية تعبر عن استراتيجيتها الجديدة، وقد تكون سياسة المؤسسة التي تقدم على شكل شعارات وجمل معززة لدور العاملين بوصفهم مشاركين، مثل العبارة التي استحدثتها إدارة شركة Eastman Chemical Co في شرح إطار دور العاملين مثل: العاملون مشاركون مسئولون، أو ضرورة استخدام المهارات والمعلومات المتعلقة بالأعمال، أو كيفية صنع القرار، أو اتخاذ التصرفات اللازمة أو الطارئة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والمالية لمؤسسات الأعمال.

كما أنّ الاجتماعات الدورية التي تعقدها الإدارة مع العاملين، مهمة للولوج بساحات الإدارة المفتوحة، إذ يتم من خلالها التقييم المستمر لانعكاسات قرارات وتصرفات العاملين على نتائج المؤسسة، وتوجيه قراراتها لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتصميم دليل عمل تتحدد فيه منطلقات المهام والوظائف لكل عامل ودرجة أهميتها والمسئوليات المترتبة على أدائها، والطلب من كلّ العمال التدخّل بوضع التصاميم وفق أدوارهم المتوقعة.

### رابعاً: توقعات حول مسئوليات وحقوق العاملين R 2, R3 في نظم الإدارة المفتوحة

لكلّ عامل في نظم الإدارة المفتوحة مسئوليات وحقوق وواجبات محددة تتلائم مع دوره بوصفه مشاركاً فعالاً في إدارة المؤسسة، وهي تعبر عن عمليات التمكين التي تمنحها ممارسات الإدارة المفتوحة للعاملين، فعندما يتمكن العاملون من اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين نتائج المؤسسة فإنهم في المقابل يملكون عدداً من التوقعات حول الأعباء والمسئوليات المصاحبة لهذا الدور، وكذلك توقعات حول الحقوق والواجبات اللازمة مقابل تحمّلهم مسئوليات المشاركة.

ويقع على عاتق الإدارة والعاملين في المؤسسات المعاصرة مسئولية اغتنام الفرص التي تتيحها المتغيرات الاجتماعية والوظيفية والعلمية والبيئية لإدارتها و: "التحكم في المخاطر المصاحبة لها وفقاً للمستجدات التي دخلت بنية المجتمع، وهذا يستدعي

المخاطرة والدخول بالتجربة، بل المغامرة التي تُحجب عن العاملين في المؤسسات التي تعتمد الإدارة التقليدية، وقد أجريت العديد من الأبحاث التي حاولت معرفة أسباب عزوف العاملين عن المخاطرة الضرورية<sup>(1)</sup>، وانطلقت من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل خوف العاملين من المخاطرة وخوض التجربة خاصية موروثية أو مكتسبة، أو نتيجة قلقهم على فقدان دخولهم الماديم الثابتة؟
- وكانت نتائج تلك الأبحاث مُجمعةً على أنّ أسباب التماسك عن القيام بالمخاطرة متعلّق بطغيان النظم البيروقراطية التي تحبط العاملين وتضعف لديهم روح المبادرة، البيروقراطية التي تفضي إلى:
- ضعف نظم تأهيل وتدريب العاملين بما يضعف من قدراتهم على الاستجابة لفرص الحصول على عائد المخاطرة.
- المركزية الشديدة وضيق آفاق الوظيفة والرقابة الأمنيّة اللصيقة والمحكمة على سلوك العاملين، والاعتماد على القيادة الموجهة التي تهمل قدرات المرؤوسين على التفكير والابتكار إهمالاً كاملاً وتجعل من نفسها الحكم الوحيد الذي يملك قوة الاعتراض على المقترحات والأفكار الجديدة دون دراسة علمية لجميع أبعادها.
- قصور نظم الأجور والحوافز التي تضع حدوداً جامدة لتأمين حصول العاملين على العوائد المقررة (عدد أيام الحضور، عدد الوحدات المنتجة... إلخ) مما جعل أي فعل يؤدي إلى مخالفة تلك الحدود أو يحمل نسبة من المخاطرة على هذه العوائد يقابل بالرفض من قبل إدارة المؤسسة.
- غياب الدور الفعال للعاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير الأعمال وعدم تهيئة القنوات المتاحة لذلك، والاكتفاء بحصر العاملين في تخصصاتهم

(1) Thomas J. Mc Coy, **Op.cit.**, p. 241.

المهنية، مما وُدد لديهم القناعة والرضا بالوضع القائم والتمسك ببروتين العمل والانعزال عن البيئة الخارجية للعمل وفقدان الرؤى الكافية.

أحدثت عوامل الإحباط البيروقراطية المرتبطة بالإدارة التقليدية مزيداً من الآثار السلبية على العاملين وعلى إنتاج المؤسسة، فالالتكالية وعدم نضوج الرؤى والخوف من المبادرة والجهل بواقع المؤسسة ومعلوماتها... إلخ، تضعف من فعالية المؤسسة وتقلل من شأن رسالتها ولا تسمح بتحقيق أهدافها، وقد أطلق عليهم محمد علي عبد الوهاب أصحاب القبعات السوداء، رامتاً إلى تشاؤم العاملين في المؤسسات التي تعتمد إدارة تقليدية إذ لا يمكنهم إلا الإذعان لمتطلبات وأوامر رؤسائهم.

لذا فقد اتجهت مؤسسات الإدارة المفتوحة إلى نشر ثقافة تتوقع المجازفة وتجيز المخاطرة، وعدتها عرفاً تنظيمياً، وأبدت استعداداً لتحمل نتائجها، وتتبنى استراتيجية للابتكار تقوم على قبول واضح للمخاطرة الناتجة عنه، وأساس تلك السياسات الإدارية الجديدة هو الأداء المستدام، وليس الإنجاز الكامل، فالمتغيرات تفرض توقعات جديدة، التي توصل إلى نتائج قابلة للتغيير المستمر، ولا بد أن تأخذ الإدارة الجديدة بالحسبان الخطأ الممكن وقوعه في أثناء ملاحقة المتغيرات والأفكار الجديدة.

ومن العرض السابق لممارسات الإدارة وتوقعات العاملين لنظم الإدارة المفتوحة، فقد أمكن للباحثة تصميم نموذج ملخص لرؤية واستراتيجية الإدارة المفتوحة وأساليب تنفيذها وفقاً للنموذج الآتي جدول رقم (5).

## جدول رقم (5) استراتيجية نظم الإدارة المفتوحة وأساليب تنفيذها

الرؤية	الاستراتيجية	التنفيذ
الرؤية المؤسسة تنظر إلى عاملها على أنهم ملاك وشركاء متضامنين مع الإدارة في تحمل مسئولية النتائج التي تحققها المؤسسة، ربحاً أو خسارة، لذا يجب أن يكونوا على قدر من الكفاءة والقدرة على مواجهة المستقبل	تحديث وتطوير البيئة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هيكل تنظيمي مرن يواكب المعرفة المتجددة والمتداخلة أساسه البحث والتطوير والإبتكار.</li> <li>- قيادة ديمقراطية لديها رؤية مستقبلية، والسوق هو الحكم على كفاءتها.</li> <li>- نشر ثقافة تنظيمية قوامها المشاركة والابتكار وقبول المخاطرة.</li> <li>- الاجتماعات والجلسات الفكرية هي الأسلوب المميز لصنع القرار.</li> </ul>
	تحويل فكر وسلوك العاملين إلى مشاركين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة الاستثمارات في التنمية والتعليم المستمرين للعاملين في جميع المستويات.</li> <li>- إقرار سياسة وخطة تدريبية تهدف لنقل المعرفة والاستخدام الفني لها.</li> <li>- ربط العملية التعليمية بعمليات وأنشطة المؤسسة.</li> </ul>
	تمكين العاملين ومنحهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات اللازمة لأداء أعمالهم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركة العاملين والإدارة في رؤية وأهداف المؤسسة.</li> <li>- وضع اطار يحدد سلوك وحدود العاملين الممكنين.</li> <li>- نشر ثقافة التمكين الإداري في جميع أرجاء المؤسسة.</li> <li>- دراسة وتحليل قدرات ومهارات العاملين على تحمل المسئولية، ومراقبة نتائج ودعم هذه القدرات.</li> </ul>
	- للعاملين نصيب في العائد لأنهم مشاركين ومتضامنين	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترتكز نظم الأجور والتحفيز على:</li> <li>- معايير لتقييم الأداء ترتكز على الأساليب الإحصائية والمحاسبية.</li> <li>- ربطها بالإنجاز والمساهمة في الأداء.</li> <li>- ربطها بالنتائج المالية التي تحققها المؤسسة ككل.</li> <li>- تمليك العاملين جزء من أسهم المؤسسة.</li> </ul>

<p>نظم متطورة للمعلومات لنشر وتبادل المعرفة في أرجاء المؤسسة من خلال:</p> <p>1- جمع المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية.</p> <p>2- تقارير دورية تحمل تغذية مرتدة عن النتائج والتصرفات والقرارات</p> <p>3- إثراء الوظائف والمهام.</p>	<p>- توفير الوسائل اللازمة لزيادة قدرة العاملين على أداء أعمالهم</p>
--	--

وضّح النموذج السابق المبادئ والأسس التي تركز عليها نظم الإدارة المفتوحة، وبناء على ما مرّ آنفاً من الممكن التأكيد على عدد من المفاهيم والمداخل الضرورية لفهم مقتضيات تطبيقاتها بصفقتها الأقدر على مواجهة المستجدات في المؤسسات، والأكثر قدرة على الإنتاج الملائم نوعياً وكمياً.

**1 - المداخل، تعدّ نظم الإدارة المفتوحة تطوراً طبيعياً لممارسات ونظريات الإدارة على مرّ التاريخ، وهو يتساق مع التطور الذي يحدث في العالم في مختلف النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والديموغرافية وغيرها، هذا التطور الناتج عن تغيرات كشفت عن ثغرات ومسالب في نظم الإدارة التقليدية؛ التي كانت صالحة في الزمن الماضي، في بداية الثورة الصناعية وانتشار نظرية رعاية العاملين المطابقة للمجتمع الأبوي البطريركي، ولكن مع تحضّر المجتمعات وارتفاع قيمة التعلّم والتعليم والعلم، وازدياد الوعي والنضج في صفوف العاملين في المؤسسات المختلفة، إضافة إلى ازدياد حدة المنافسة وزيادة وعي المستهلكين وارتفاع سقف توقعاتهم، تنبّهت إدارات المؤسسات إلى أن هؤلاء العاملين يستطيعون تغيير مسار الإدارة بما يعود للمؤسسات بالفائدة، فتمّ الالتفات نحوهم وصقلوا وعيهم وتفكيرهم في صالح مؤسساتهم، كما أدركت الإدارات أن العاملين هم من يمسك بزمام المبادرة في التطوير والتحسين والتحديث الذي يعقبه إنجازات أفضل، ولا أدلّ على ذلك من أن الدول في جميع أنحاء العالم - أمريكا**

الشمالية - أوروبا الغربية - اليابان والنمور الآسيوية - تنبعت إلى ضرورة زيادة وعي عامليها والعناية بتعليمهم ونشر الثقافة الإيجابية التي تعمل على المشاركة الفعلية والمساهمة والمبادرة من جانب هؤلاء العاملين.

**2 - تتضمن نظم الإدارة المفتوحة في ظاهرها منح العاملين العديد من الحقوق والمزايا-** والتي لم تتضمنها نظم الإدارة التقليدية، مما يجعل الكثير من أصحاب ورؤوساء المؤسسات في حالة من التردد والخوف من هذه النظم، تمسكاً من مكانتهم المستمدة من قيم الماضي وشروط الإدارة التقليدية فيه.

ويتناسى المنافحون عن الإدارة التقليدية أنّ الحقوق والمزايا للعاملين في نظم الإدارة المفتوحة يقابلها أعباء ومسئوليات يتحملها العاملون تتسجم مع أدوارهم الجديدة باعتبارهم شركاء في تحمل مسؤولية تطوير وتحسين النتائج التي تحققها المؤسسة، فعلى سبيل المثال فإن العاملين في المؤسسات التي تعمل في ظل الإدارة التقليدية يحصلون على رواتبهم وحوافزهم مقابل انتظامهم في تحقيق نسب الحضور المقررة بصرف النظر عن الانجازات التي تحققها أقسامهم أو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الكلية، أما في ظل نظم الإدارة المفتوحة فإن هذه العوائد ترتبط ارتباطاً مباشراً بمدى تأثير كل فرد على ما حققته المؤسسة من نتائج، وبنسبة ما حققه كل قسم من إيرادات في مقابل المصروفات، وبمقدار إسهام كل فرد في ابتكار وسائل وأفكار لتطوير وتحسين نتائج المؤسسة.

**3- أن نظم الإدارة المفتوحة لا تعمل بعيداً عن الأسس والمبادئ الإدارية الأخرى، كما** أنها ليست بديلاً عنها؛ وإنما هي نظم تعمل على توفير المناخ الملائم لتطبيق مبادئ ومفاهيم انسجاماً مع ما هو جديد، ويشرح ذلك "جون كيس" عندما ذكر أن رؤية العاملين للأرقام المالية وفهم دلالاتها تساعد على إزالة الشكوك، وعلى اقتناع العاملين بأهمية تطبيق برامج الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية (الهندرة).

**4 - العديد من الدعائم والمبادئ** التي تقوم عليها نظم الإدارة المفتوحة تشترك فيها العديد من المداخل الإدارية الأخرى - من وضوح الأهداف وإشراك العاملين في وضعها (الإدارة بالأهداف، والقيادة الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومدرسة العلاقات الإنسانية) - إلا أنه توجد عدة إسهامات تتفرد بها نظم الإدارة المفتوحة، ومنها خلق مؤسسة شفافة عبارة عن صندوق زجاجي، أي تتسم بحرية تداول المعلومات والشفافية يستطيع كل فرد فيها أن يرى ويفهم الأرقام المالية الهامة المعبرة عن الحالة الاقتصادية للمؤسسة التي كان يقتصر تبادلها على الرؤساء والمديرين في الإدارات المالية؛ على عكس الإدارة المفتوحة التي تسمح للعاملين بالقياس والتقييم والتحقق لأفعالهم وقراراتهم وتأثيرها على النتائج الكلية للمؤسسة، كما تعدّ نظم الإدارة المفتوحة العاملين في المؤسسة رأس مال بشريّ يتوجّب توظيفه، وقياس فاعليته بالنتائج الإنتاجية والمالية التي تحقّقها المؤسسة وقدرتها على التطوير والابتكار، إضافة أنّها تعمل على تكوين رصيد من المعرفة التنظيمية للحفاظ على الخبرات والتجارب الكامنة لدى العاملين، وتعمل على نشرها داخل بنية المؤسسة، وتركز تلك النظم على أهمية تطوير العملية التعليمية واستمرارها، الضامنة لتكوين جيل جديد من العمالة يحمل فكراً مغايراً ويتسم بسلوك متجدد، وينظر إلى فعله بصفته أحد رجال الأعمال الممتلك رؤية وقدرة إبداعية وتفهماً للأبعاد والعلاقات بين المتغيرات، والمستحوذ على قدرات ذهنية تمكّنه على الاستنتاج والتحليل المالي والكمي والكيفي، كما تصمم نظم الإدارة المفتوحة معايير للمحاسبة والتحفيز، وتدعم المبدأ الأساسي لمقتضياتها باعتبار العاملين مشاركين ومسؤولين عن النتائج المالية التي تحقّقها المؤسسة، وليسوا أجراء، كما أنّ معظم تطبيقات نظم الإدارة المفتوحة جاءت من مبادرات لمؤسسات قطاع الأعمال العام والخاص، وحققت نتائج فاقت كثيراً النتائج والإنجازات التي حققتها تلك المؤسسات بظلّ نظم الإدارة التقليدية البيروقراطية، الأمر الذي يطرح تساؤلاً حول إمكانية تطبيق هذه النظم في مؤسسات الإدارة الحكومية وتبقى الأسئلة مفتوحة في واقع لم يلج عالم المعاصرة الحضارية في زمن

ثورة التكنولوجيا الرقمية، ما مدى ملائمة مبادئ هذه النظم مع طبيعة وبيئة المؤسسات الحكومية في البلدان النامية، وما هي الاختلافات بين المقومات الإدارية والتنظيمية السائدة في المؤسسات الحكومية مع المقومات الإدارية والتنظيمية التي تتكئ عليها نظم الإدارة المفتوحة، وكيف بإمكاننا معرفة طبيعة الاختلافات بين إجراءات تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في المؤسسات الحكومية، وإجراءات تطبيقاتها في مؤسسات الإدارة العامة ومؤسسات القطاع الخاص؟

وتحاول الباحثة الإجابة عن تلك التساؤلات في الفصول القادمة.