

الإدارة التشاركية

إدارة جيل الألفية

المنظمات الصحية أنموذجًا



الإدارة التشاركية، إدارة جيل الألفية

د. هانم العيسوي

الطبعة الأولى: 1440 هـ - 2019 م

© جميع حقوق الطباعة والنشر الورقي والإلكتروني

محفوظة لمركز ليفانت للدراسات الثقافية والنشر

مركز ليفانت للدراسات الثقافية والنشر

ب ض: 03 - 11 - 520 - 00408 - 5 - 022

س ت: 9882

الإسكندرية - مصر، 44، شارع سوتير، أمام كلية حقوق الإسكندرية

الدور الثالث، الإسكندرية، مصر

موبايل: 01018081590 هاتف: 034830903

بريد إلكتروني: levant.egsy@gmail.com

موقع إلكتروني: www.levantcenter.net

رقم الإيداع: 5850 / 2019 م

التقييم الدولي: 1-11 - 6651 - 977 - 978

الغلاف والتنسيق والإخراج: القسم الفني في مركز ليفانت

الإدارة التشاركية

إدارة جيل الألفية

المنظمات الصحية أنموذجًا

د. هانم العيسوي

دكتوراه في الإدارة العامة

مديرة شركة ليفانت لتنمية الموارد البشرية

الإسكندرية، 2019م

إهداء

لـ

باب النور الذي

اهتديت إليه

قائمة المحتويات

5	إهداء
11	مقدمة
20 - 13	تمهيد
50 - 21	الفصل الأول
21	الإدارة التشاركية ومراحل تطور الفكر الإداري
23	مراحل تطور الفكر الإداري
23	مفهوم الإدارة
28	مراحل تطور الفكر الإداري
47	مفهوم الإدارة العامة Public - Administration
48	طبيعة الإدارة العامة، وأهميتها
76 - 51	الفصل الثاني
51	الإدارة التشاركية
56	مفهوم الإدارة التشاركية
61	التطور التاريخي للإدارة التشاركية
63	التطورات التي أدت إلى ظهور الإدارة التشاركية
71	العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة
74	مبادئ نمط الإدارة التشاركية في المنظمات
112 - 77	الفصل الثالث
77	أثر التغيرات الكونية على الاتجاهات الفكرية للإدارة وظهور الإدارة التشاركية
80	مسوّغات تطبيق نمط الإدارة التشاركية
92	مرتكزات تطبيق نمط الإدارة التشاركية
107	المستويات الإدارية في المشاركة
133 - 113	الفصل الرابع

113	الإدارة التشاركية.....
115	الإدارة التشاركية والأصول غير الملموسة في منظمات المعرفة.....
117	رأس المال الهيكلي.....
119	إدارة المعرفة.....
120	إدارة رأس المال الفكري.....
123	أنماط الإدارة التشاركية وعوامل نجاحها.....
123	أنماط الإدارة التشاركية.....
124	موضوعات مشاركة العاملين.....
124	عوامل نجاح الإدارة التشاركية.....
125	فوائد الإدارة التشاركية في منظمات الأعمال والمنظمات العامة.....
130	أثر الإدارة التشاركية على جودة حياة العمل.....
132	أثر الإدارة التشاركية على الثقة بالقيادة.....
133	معوقات تطبيق الإدارة التشاركية.....
152 - 135	الفصل الخامس.....
135	نمط الإدارة التشاركية في المنظمات الصحية العربية.....
137	نمط الإدارة التشاركية وإشكالية الثقافة والسلوك التنظيمي.....
141	مصر وتحديات تحديث الإدارة.....
142	مفهوم الإدارة الصحية وخصوصيتها.....
143	خصوصية الإدارة الصحية.....
144	مكونات نظام الإدارة الصحية.....
148	تطبيقات الإدارة التشاركية في المنظمات الصحية العربية.....
150	نظم الإدارة الصحية المعاصرة.....
186 - 153	الفصل السادس.....

153.....	الإدارة التشاركية وجودة الخدمات في المنظمات الصحية العربية
155.....	جودة الخدمات الصحية، المفهوم والخصائص
155.....	The Health Services QualityConcept مفهوم جودة الخدمات الصحية
157.....	الخصائص المميزة للخدمات الصحية
159.....	الخدمات الصحية الأبعاد والأهمية
159.....	أبعاد الجودة في الخدمات الصحية
160.....	أهمية الجودة في الخدمات الصحية
165.....	المستشفى
165.....	المفهوم، والخصائص المميزة، وعوامل النجاح، والتصنيفات
165.....	مفهوم المستشفى
166.....	الخصائص المميزة للمستشفى بوصفه تنظيمًا معقدًا ومميزًا
168.....	عوامل نجاح العمل الجماعي داخل المستشفى
170.....	تصنيف المستشفيات
173.....	الخطوات اللازمة
173.....	لتطبيق نمط الإدارة التشاركية في المنظمات الصحية العربية
181.....	آثار تطبيق الإدارة التشاركية على المنظمات الصحية العربية
189.....	المصادر والمراجع

مقدمة

(هذا الكتاب)

- محاولة تقديم مفهوم جديد في موضوع الإدارة التشاركية واستكشاف معالمها وسير أغوارها على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة متخلفة عن ركب التطور الإداري، ومحتاجة إلى التغيير.
- إن الكم الهائل من الكتابات في الغرب حول أساليب الإدارة الجديدة ومنها التشاركية، والشح الذي يقابله في العالم العربي، مثل: (دراسة أبو بكر، 2000م ودراسة أفندي 2003م، ودراسة القريوتي، 2004م، وغيرها القليل الموزع في بضعة مواقع إلكترونية أو مجلات معدودة) لا يعني عدم أهمية هذا الموضوع للبيئة العربية، وإنما يكشف عن عجز الأكاديميين والمديرين وتقصيرهم بمعالجة أهمية نظريات مفاهيم إدارية معاصرة، تتعلق بمشاركة العاملين بالقرار وتسهيل المراقبة وبالوصول على المعلومات، وممارسة الشفافية والعلنية وشرحها وتوظيف آلياتها والتشجيع على إشاعتها في المنظمات، ورصد نتائج تطبيقاتها والآثار التي تتركها على المستوى الإداري والأكاديمي والعلمي.
- من المؤمل أن يقدم هذا الكتاب جهداً مختلفاً عن طريق النظر إلى مفهوم الإدارة التشاركية بصفاتها مفهومًا متصلًا ومرتبطًا مع مفاهيم وتطورات إدارية واقعية مختلفة، فلا يمكن - بحال من الأحوال - لنمط الإدارة التشاركية أن يطبق وينجح في أي مؤسسة، مع غياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الإداري المناسب، وتوفر الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية؛ لتحمل

مسؤولياته بالشكل الأنسب، وكل ذلك في مناخ يضمن تحقيق مرتكزات النظام الديمقراطي، الحرية، الشفافية، المساواة، العدالة، الكرامة.

- كما يحاول هذا الكتاب الإشارة إلى السياقات الملائمة للإدارة التشاركية من جهة أخرى، وعلى أسس ومبادئ سليمة من أجل مساعدة المدير العربي على فهم الشروط المناسبة وتهيئتها؛ لمشاركة العاملين عن طريق إستراتيجية بعيدة المدى، وليس من موقع النظرة الآنية.
- تأمل الكاتبة أن تقدّم إلى القارئ العربي، سواء أكان باحثًا أم مديرًا أم مثقفًا في المنظمات الخاصة أو العامة أو غير الحكومية كتابًا حول الإدارة التشاركية بوصفها مفهومًا إداريًا معاصرًا، يركز على إطلاق طاقات الفرد وإمكاناته الذاتية بدوافع تتعلق بتنمية روح المسؤولية وتفعيل الذات الفاعلة، ولعلّ تقديم الكتاب القرائن التي توضّح أهمية الإدارة المعاصرة وملاءمتها؛ لزيادة جودة الخدمات والمنتجات، من شأنه أن يستثير لدى المديرين في المنظمات العربية والباحثين في المراكز الأكاديمية والجامعات العربية التنقيب في حيثيات موضوعه الهامّ؛ ومن ثمّ طرق أبوابه بصفته موضوعًا ضروريًا، تمّ تجاهله على المستوى العربيّ على الرغم من شيوعه، بل ممارسة تطبيقاته من قبل الكثير من المنظمات في الدول المتطورة في زمن العولمة الذي نتأثّر بتداعياته، من دون أن نؤثّر فيه.
- ترحو الكاتبة أن يسمو هذا الكتاب بقارئه لتأسيس نمط إداري جديد؛ بعيدًا عن أهداف آنية أو قريبة الأجل؛ بل من منظور إستراتيجي، لتقديم معلومة من نوع جديد تساعده على التخلص من أعباء البيروقراطية والإدارة التقليدية المعيقة لجودة الخدمات والمنتجات.

هانم العيسوي/ دكتوراه في الإدارة العامة

تمهيد

ارتقت العلوم الإدارية إلى مرتبة العلوم الاجتماعية، وأضحت جزءًا فاعلاً منها، ثمّ عولجت قضاياها في ميادين الدراسة والتتظير والتجريب بتوظيف تكنولوجيا المعلومات الرقمية؛ وهي لا تزال في تطور مستمر، لا سيّما في العصر الحالي؛ الذي يشهد تغييرات متسارعة على أصعدة العلوم كلّها.

ظلّ النمط الإداري البيروقراطيّ التقليديّ مقبولاً لإدارة المنظمات المجتمعية حتى السبعينيات من القرن الماضي، ومع تتابع الثورات العلميّة تتابعت التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية على الصعيد العالميّ والمحليّ، وتغيّرت معها مفاهيم المصطلحات ومدلولاتها المعبرة عن ظواهر مستجدة، وعلى سبيل المثال، عامل اليوم يختلف عن عامل ما قبل السبعينيات من حيث ثقافته كمّاً ونوعاً، ودوافعه المادية والتحفيزية اختلفت كثيراً عمّا كان قرينه يمارسه قبل عقود قليلة، كما أن انتماء العامل أو الموظف للنقابات كان أمراً ضرورياً، أما - الآن - فتعدّ النقابات عبئاً على الذات الفاعلة؛ التي يتوجب أن تتكون بشكل مستقل عن مكونات المجتمع الحاضرة كلّها، وأن تستقل عنه لتقوده بمواجهة طغيان الجماعة بدلاً من انقيادها لقيمه وعاداته.

كانت النظم البيروقراطية التي جاء بها ماكس وبيبر ضرورية وإيجابية، واستجابت لآليات تقسيم العمل؛ التي بدأ العمل بمقتضياتها منذ القرن التاسع عشر، ولم يعد بالإمكان، ولا يمكن الاستغناء عنها؛ إذ إنّ أدوار العمل ومهام العاملين منفصلة ومستقلة عن العامل، ولا تزال كثيرٌ من منظمات الأعمال حتى هذه الأيام تمارس النظريّات والمفاهيم الإدارية، التي نادى بها منظرو النظم البيروقراطية مثل ماكس وبيبر وهنري فايول وفريدريك تايلور، منذ ما يقرب من حوالي مائة عام؛ إذ إنّ هذه المفاهيم لبّت وتلبّي حاجة التنظيم والإدارة في المنظمات والمؤسسات؛ التي لم تدخل في منظومة

المعرفة الرقمية إلى الوقت الحالي، وهذا أمر طبيعي أن تبقى مناسبة في مواقع محددة، ولكنها ليس بالضرورة أن تكون صلاحيتها بقيت على ما كانت عليه في عهود سابقة، فهي تعرقل سرعة المهام، وتضعف دقة إنجاز الوظائف، وتحجب مظاهر الفساد في بيئة العمل المعاصرة.

والحق أنه لا تزال معظم المنظمات في بلادنا العربية تمارس مفاهيم البيروقراطية؛ التي صيغت منذ أكثر من مئة عام خلت، ومعظم المؤسسات في الدول العربية تطبق النموذج الإداري التقليدي، على الرغم من عدم ملائمتها في عهد تتبنى فيه منظمات القرن الحادي والعشرين المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات والرقمنة وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة.

لا بد أن يعترى الخوف المدقق في أحوال العالم النامي على مقبل أيام شعوبه، في فترة من أصعب الفترات التاريخية، المتسمة بتنوع فاعليات البشر وتسارع الأحداث وتداخل القضايا والمهام، أما دول البلدان النامية، فهي في أتون مواجهة خطيرة بين عزلتها عن الحركة العالمية بسبب تمسك شعوبها بهويتها الأصلانية، ومشاركتها في عولمة هذه الحركة بسبب ضرورة الولوج في منظومتها والالتزام بقيمتها المعرفية والعلمية، وفي كلا الحالتين خيارات صعبة، فعزلة سلطات الدول عن شعوبها التي تحافظ على اصلايتها توازي خطورة عزلتها الدولية، وفي التوفيق بين الحالتين هدراً للوقت الضروري استثماره للحاق بركب الحضرة الإنساني، وبناء عليه أصبحت حركة العالم النامي مأزومة تتطلب حلولاً، قد تحتاج إلى تدخّلات على المستوى الدولي، ولكن قبل كل شيء لا بد من وجود إرادة سياسية لتحديد معالم الطريق وتوضيح معالم محطاته الرئيسية، لصياغة رؤية واضحة كفيلة بضمان التحديث في دول العالم النامي ومجتمعاته، الذي لن يتم من دون تعليم راق ونظام ديمقراطي حقيقي، يكفل حقوق

المواطن في المساواة والعدالة والحرية والكرامة، ويقرّ بالتعدد الثقافي والاختلاف،
والمثاقفة بين الشعوب.

ولعلّ الولوج إلى عالم الإدارة المعاصرة يمثل العتبة الرئيسة للمساعدة على تخطّي
الخلل الحاصل في إدارة الدول الناميّة، ولا شكّ أنّه في ظل هذا التقدم الهائل في
التكنولوجيا ونظم الاتصالات والعولمة، ساد في منظمات الأعمال - والمنظمات العامة
- الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة
(المعنوية)؛ إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات، ويتضح
أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية
والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل
الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب
العملاء، وتنفيذ هذه المهام يستلزم تحديث الأفكار وتغيير القيم السائدة وزيادة جهود
التنمية والتطوير المادية والمعنويّة.

مع بداية القرن العشرين حدثت عمليتان متتاليتين، فمن جهة تراجعت المؤسسات
التقليدية كثيرًا من حيث سلطاتها ومواردها وقدراتها على الاستمرار في الاضطلاع
بأدوارها التقليدية، ومن جهة أخرى لم يتمكن المجتمع من بناء مؤسسات بديلة إلا بصفة
جزئية قبل الولوج بثورة المعلومات الرقمية، وفيما بين تدافع هاتين العمليتين أو النسقين
ازدادت المنافسة الحقيقية بين المنظمات حدّة، بل وبين الدول، في محاولة بناء رأس
المال الفكري وتميمته بالوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية
التميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى.

ويُعدّ العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيس لرأس
المال الفكري، والذي يعرف بأنّه: "مجموع كل ما يعرفه العاملون في المنظمة ويحقق

ميزة تنافسية في السوق ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة، وما يتطلبه ذلك من المحافظة على رأس المال الفكري أيضًا، أي العاملون ذوي الموهبة والمهارات المتعددة، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسساتهم¹، فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود - كما هو الحال في الإدارة التقليدية - ومشاركة الجميع في المؤسسة لاستخدام مواهبهم وتوظيفها في سبيل تحقيق تلك الميزات، التي تم ذكرها آنفًا، لاسيما في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي، غير القابل بالتفكير البيروقراطي؛ الذي يُنكر إمكانات فئات معينة لصالح فئات أخرى.

وتولي - حاليًا - المنظمات على اختلاف تابعيتها الاجتماعية والجغرافية اهتمامًا متزايدًا للمفاهيم الإدارية المعاصرة، بغية تحقيق الميزة التنافسية في ظلّ المتغيرات المتسارعة وسط بيئة الأعمال والضغوط المرافقة نتيجة المنافسة العالمية؛ ومن ثمّ ليست مفاجأة أن تولي العديد من المؤسسات والشركات اهتمامًا ملحوظًا بمواردها البشرية عن طريق تبني نمط الإدارة التشاركية، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

ويهتم نمط الإدارة التشاركية بشكل رئيس بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر التخوم الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة تحطيم علاقة التضاد (هم) مقابل (نحن)، فالشركات والمؤسسات الرائدة، بدأت تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميّز، وتجدر الإشارة إلى أن الحديث عن نظم الإدارة

¹ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م، ص 183 .

المعاصرة في سياق نظم الإدارة التقليدية هو فقط باشتراك الاسم لا غير، ذلك أن الاختلاف بين نظم الإدارة التقليدية ونظم الإدارة المعاصرة، هو اختلاف بين نسقين إداريين متميزين جوهرياً، نسق تقليدي تقوم فيه العلاقات على المركزية وتركز السلطة والاهتمام باللوائح والقواعد والتعليمات البيروقراطية، وتتوارى فيه ذاتية الفرد خلف سلطة الإدارة العليا، ونسق معاصر تقوم فيه العلاقات على التعاقد بين ذوات مشاركة ومستقلة وحرّة؛ إذ هناك فرق كبير بين منظمات مؤلّمة نظرياً على الأقل من موظفين مشاركين ومتضامنين مع الإدارة ومسلحين بالمعرفة متآلفين بشكل عام، وبين البنى التنظيمية العضوية التي يوجد الموظف فيها كأجير مقابل راتب محدد، والاختلاف بين النسقين هو اختلاف بين منظومتين معرفيتين، إحداهما تعتمد الثوابت واللوائح وفق نظرية المعرفة، والأخرى تستمدّ مشروعيتها من قدرتها على الحركة والتغيّر انسجاماً مع التغيرات التي تحدث حالياً.

وقد أدخل "دركر" تعبير عمال المعرفة (Knowledge Workers) "للدلالة على التحوّل الجذريّ الذي يحدث في مختلف مجالات العمل"⁽¹⁾؛ إذ إنّ ركيزة النجاح - الآن - ليست على من يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية، بل المسلحون بالمعرفة الرقمية من باحثين وخبراء ومصممين في فروع العلم والمعرفة كافة، وتصبح المهارات الإدارية الأساسية هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة.. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة والمتغيرة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، بل للدول، وهي ما يطلق عليه الآن رأس المال الفكر، وتزداد محصولتها، كلما ازدادت وتيرة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات؛ التي أضحت "منظمات متعلّمة أو تعليمية"، أو كما يطلق عليها "دركر" منظمة المعرفة.

¹ - عطية حسين أفندي، حقل الإدارة العامة "مسألة البناء النظري"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2012م، ص 38.

في ظل بيئة تتسم بالتغيير المتسارع على نحو غير منتظم، مما يؤدي إلى صعوبة التنبؤ المطلق بما قد يحدث خلال فترة قصيرة من الزمن؛ ومن ثمَّ صعوبات كبيرة تتعرض لها المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية، في ظل هذه البيئة تعدّ الإدارة أحد المعايير الهامة للحكم على تقدّم المجتمعات والمنظمات ومؤشراً للتمييز بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، وبين المنظمات المتقدمة عن المنظمات المتعثرة، ومؤشراً على وجود الإدارة القادرة على استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المحددة، بما يسهم في عملية التنمية المستدامة، لذا ارتبطت الإدارة دائماً بالتحضّر حيث عرفت الحضارات القديمة أهمية الإدارة، من خلال إرساء وتطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية، فأبدعت في تكوين الامبراطوريات والممالك وما فيها من القصور والمعابد والأوابد التاريخية، وفي إقامة السدود لتنظيم الري والزراعة، وفي تنظيم الدواوين، وفي إعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة وإدارة الحروب وغيرها.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن المراحل المفصلية في تاريخ الحضارات البشرية؛ اهتمّ المعنيون بإدارة الحكم فيها على ثقافة النظم لا ثقافة الأشخاص، كما ربطت المجتمعات بين الإنجاز والكفاءة وتحقيق النتائج من جهة وبين مكانة إدارة ممتازة في موقع معين من جهة أخرى، الإدارة التي تركز إلى خطة من أجل استثمار الطاقات الاجتماعية والتاريخية المتاحة وتوظيفها ضمن برنامج محكم مبني على قوانين معروفة وعقلانية بعيداً عن الصدفة، مع الإيمان أن يعيّن الشخص المناسب الطامح إلى التغيير بآليات العمل في موقع إداري مناسب، يمكنه أن يكون مرئياً في عمليات التغيير الطارئة وقادر على استئناف ما انتهى له سلفه مع إدراك نقاط الضعف عنده؛ إذ المطلوب من الإداري الجديد أن: "لا يبدأ من جديد مهملاً جهود من سبقه، فهو

يستلم المشكلة مع محاولات حلها، من دون اعتبار أيّ من الحلول حلاً لها⁽¹⁾ وغير ذلك هو ما يقدم تفسيراً جلياً لانقطاع تواصل البناء والتوجّهات والجهد في حياتنا العلميّة والعملية؛ إذ يتم تغيير الخطط والبرامج بتغيير المسؤولين.

ويظهر هذا عند تولي أي مسؤول، فأول ما يقوم به إظهار عيوب من سبقه وتعطيل ما هو قائم من أعمال وخطط ومشروعات، ثم البدء من جديد وليس من حيث انتهى من سبقه، ومن ثم شخصنة المشروعات والبرامج والخطط، وكلّ ما يترتب على ذلك من إهدار للوقت والطاقات والموارد وما تحمله هذه الأناية العجيبة (ثقافة الأشخاص) في طياتها من جذور لمشكلات أكبر؛ إذ لا يتم الاهتمام كثيراً بثقافة النظم والعمل على ترسيخها في كل مناحي حياتنا العلمية والعملية، من أجل وضعها في المكان اللائق بها، إذ أننا لا نقبل فقط أن نتحمل الثمن المرتفع للتعامل مع احتكار الحقيقة والأناية وعدم الاعتراف بالآخر، بل نُخضع إدارتنا للعشوائية والصدفة، التي تجعلنا بموقع الفخر إذا نجحت والبحث عن تبريرات كاذبة في حال الفشل.

ونظراً لما تعانيه الدول النامية - ومنها مصر - من تدهور في أدائها الاقتصادي المصحوب بالندرة النسبية في مواردها الاقتصادية، والذي يؤدي إلى زيادة الأعباء الواقعة على ميزانية الدولة، في الوقت الذي يشهد تحولاً نحو آليات السوق وما تفرضه هذه الآلية من تحديات وتنافسية شرسة، فقد أصبح لزاماً على مؤسساتنا - ومنها المؤسسات الصحية - الأخذ بنظم إدارية معاصرة، بحيث تؤدي إلى إحداث التغيير المناسب في أنماط وسلوكيات وإجراءات العمل داخل تلك المؤسسات، والاستفادة مما توفره من فرص مع الاستعداد لمواجهة ما تفرضه من تهديدات، ولعلّ المراكز الطبية

¹ - مجلة معاً نتطور (قيم التقدم)، العدد (18) سبتمبر، 2004م، نشرة نصف شهرية تعني بالتطوير وبناء الذات، تصدر عن شركة ميديا إنترناشيونال - قطر (ذ. م. م.) بالتعاون مع شبكة www.islamon، والمركز العربي للتريب التربوي لدول الخليج، رئيس التحرير د. يوسف محمد الخُر .

المتخصصة في مصر - من المؤسسات المحتاجة إلى مواجهة التغير في الظروف المحلية والعالمية، الذي طال التجهيزات، والمقتنيات، واللوائح والهيكل التنظيمية، والخدمات والأنشطة، والتمويل الذاتي، وذلك لأسباب تتعلق بتخلفها عن ركب التطورات الحاصلة، لا سيّما في مجالات الإدارة؛ التي تعدّ الأساس في ضخّ النشاط والفاعلية في جسد المركز التخصصي.

الإدارة العامة هي الركيزة الأساسية لمؤسسات الدولة المعاصرة، فوضع الخطط الاستراتيجية لسياسة الدولة العامة ليس كافياً، إذا لن يترافق مع وجود جهاز تنفيذي كفاء وفعال، يعتمد الأساليب الإداريّة المعاصرة الكفيلة بتقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، جهاز قادر على التطوير والتجديد والإبداع ليواكب متطلبات بيئة مجتمعه وفضائه الخارجي.

إنّ المنظمات الاستراتيجية تؤثر على المجتمع المحليّ والعالميّ وتتأثر بما فيه من قوى وفرص وتهديدات وتجارب أخرى، والمنظمة الصحية منظومة مركبة من مجموعة كبيرة من المتغيرات الأساسية التابعة والمستقلة، لذلك لا يمكن إدارتها بأساليب تقليدية أو أدوات روتينية عادية.

الفصل الأول

مراحل تطور الفكر الإداري حتى الآن

مفهوم الإدارة

مراحل تطور الفكر الإداري

مفهوم الإدارة العامة

طبيعة الإدارة العامة

أهمية الإدارة العامة

مراحل تطور الفكر الإداري حتى الآن

مفهوم الإدارة

الإدارة لغة: أدار يدير، إدارة، هو مدير، والمفعول مدار، وأدار فلانًا عن الأمر: طلب منه أن يتركه، وأدار فلانًا على الأمر: طلب منه أن يفعله، وأدار الشيء: جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض، جعله يدور، أدار (1) الآلة، ولعلّ الإدارة تحمل معانيها دلالات لعلاقة الناس في توجيه أنشطتهم وتنظيمها.

أما في اللغة اللاتينية فيرجع أصل كلمة إدارة (Ad ministration) إلى مكونين لغويين، المكون الأول (Ad) والثاني (Ministrare)، والتي تعني باللغة الإنجليزية (To Serve) أي (كي يخدم) أو تقديم العون للآخرين، فـ: "الإدارة تعني الخدمة، على أساس أن من يعمل في فاعليتها يقوم على خدمة الآخرين"⁽²⁾، كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافًا معينة، وتدلّ على النظام أو الانتظام، ولعلّ الإدارة الناجحة سرّ نجاح الدّول في كلّ مكان وزمان، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكرًا وتطبيقًا، وما بادت إلا بالفوضى.

أما الإدارة اصطلاحًا: فلم يتفق الأكاديميون والممارسون والباحثون على تعريف محدد للإدارة، على الرغم من أنهم قد تعارفوا على أنها تعني الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المديرون، وهي نظم تقوم على إدارة الموارد البشريّة والماديّة وتنظيمها وتوجيهها في بنيات أو هيكلية ديناميكية من أجل بلوغ نتائج وأهداف مشتركة ترضي المستفيدين

¹ - معجم المعاني رابط المصدر:

<https://www.maajim.com/dictionary/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9>

² - سمير محمد عبد الوهاب، مقدّمة لدراسة علم الإدارة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسيّة، قسم الإدارة العامّة، 2016م، ص 6.

من تحقيقها وتؤمن للعاملين فيها الشعور بسعادة المنفذ باتقان، بمعنى آخر فالإدارة تعني التوظيف الأفضل للموارد البشرية والمادية؛ لتحقيق الإنتاج الأفضل للسلع والخدمات كمًّا ونوعًا.

أضواء على مفهوم الإدارة

لعلّ العلاقة الحسنة بين الرؤساء والمرؤوسين حجر الأساس في نجاح أفعال التطوير والتحسين المستمرين داخل المنظمات الإدارية، وهذا يتطلب إرادة قويّة من أجل التطوير في الفكر الإداري المحتاج من أجل أن ينجح شيوع مفاهيم مثل حلقات الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة الإدارية للمنظمات، والكفاءة الإدارية، والتمكين، والمشاركة... إلخ.

إنّ هذه المفاهيم الإدارية المعاصرة هي نتيجة التغيير الهائل؛ الذي اجتاح بيئة الأعمال العالمية؛ لمعالجة الواقع الراهن واستشراف المستقبل، ومن الأهميّة بمكان أن يتمّ تحديد أهم ملامح التغيير في الاقتصاد الكوني، الذي استدعى بروز اقتصاد المعلومات الملائم لاضطراد التغيير في العقول والمعرفة المتنامية، وتعد الإدارة جوهر نجاح السير بعمليات التغيير الحاصل؛ إذ يمثل الجهاز الإداري الأصل الأكثر أهمية وحساسية من أجهزة الدولة الأخرى، لأنّ الجهاز الإداري يتسم بالثبات لفترات زمنية طويلة على عكس أجهزة التشريع والسياسة الخاضعة للتغيير بحسب الظروف المستجدة كالانتخابات أو الانقلابات العسكرية.

ومن المسلم به بشكل عام، أنّه وفي أيّ منظمة من المنظمات العاملة في مجال تقديم الخدمات؛ التي نمت بسرعة في السنوات الأخيرة، أن تقود التغييرات بفكر إداري مغاير؛ لذا يجب العمل على حسن إدارة واستبقاء الموارد البشرية والحفاظ عليها، لأنها

الموارد الأكثر أهمية للمنظمات، والتي على أساسها تبنى وتنمو القدرة التنافسية للمنظمة، وذلك على اعتبار أنّ رأس المال البشريّ الأصل الأكثر حساسية وأهمية في المنظمة؛ لذا تسعى المنظمات اليوم جاهدة لتجعل أنظمتها الإدارية أكثر فاعلية، ويجب عليها فهم طبيعة تطور تلك النظم الإدارية أولاً، ثم القوى التي شكلتها تاريخياً، والتي تشكلها الآن، والتي سوف تشكلها في المستقبل، لأنه بدون هذا الفهم تصبح الجهود مضللة ومبعثرة، لذلك تتسابق المنظمات دائماً على التطوير والابتكار والإبداع والاستفادة بجهود الخبراء والأكاديميين والباحثين في حقل الإدارة، وذلك بتطبيق أحدث المداخل الإدارية، ومنها نمط الإدارة التشاركية التي تعدّ عصب نظم الإدارة المفتوحة، أو ما يعرف بالرؤية المشتركة، أو الإدارة على المكشوف، فهو نتاج تطور الفكر الإداري والممارسات والاتجاهات والقيم الإدارية منذ نشوئها وحتى قيام ثورة المعلومات والتكنولوجيا الرقمية الحالية.

تعريفات الإدارة

تعددت التعريفات؛ تبعاً لتعدد الكتاب والباحثين والممارسين، وتبعاً لاختلاف الحقول المعرفية والأطر المرجعية التي ينتمون إليها، مما يصعب معه وضع تعريف محدد شامل جامع مانع لها، شأنها شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية؛ لا سيما أنّ علم الإدارة يركّز على العنصر البشري الذي يتسم بالدينامكية والتغير المستمرين، إضافة إلى حداثة هذا العلم وتداخله مع الكثير من العلوم الاجتماعية الأخرى.

منذُ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة بوصفها علمًا يمكن تطويره جرت محاولات عدّة لتعريفه، وقد انقسم مفكري الإدارة بين مدرستين، حيث قام أصحاب المدرسة الأولى بتحليل العمل الإداري الذي يقوم به المديرون إلى وظائف ومهام محددة، وبنوا على

ذلك تعريفاتهم، بينما قام أصحاب المدرسة الثانية بالتركيز على طبيعة الإدارة، وبنوا على ذلك تعريفاتهم.

ومن بين التعريفات في المدرسة الأولى تعريف تايلور أنَّها: المعرفة الدقيقة لما يراد أن يقوم العمال به، ثمَّ التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقةٍ وأرخص التكاليف، وهذا التعريف ركَّز على عملية الإعداد والتخطيط وتحديد الأهداف؛ ومن ثمَّ التوجيه والرقابة، كما وضَّح التعريف نقطتين هامتين: الأولى أنَّ الأعمال تتمَّ عبر الآخرين، والثانية أنَّ الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، كما عبرَ عن معيار الكفاءة بأحسن طريقةٍ للأداء وأقلَّ التكاليف.

وعرَّف هنري فايول الإدارة، أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والمراقبة للوظائف الإدارية المتعارف عليها وإصدار التعليمات المستوجب تنفيذها بحذافيرها، ثمَّ عرَّف فينفر في كتابه (التنظيم الإداري) الإدارة بأنها: تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة، ويتفق مدني علاقي في كتابه (الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات) مع فينفر؛ إذ عرف الإدارة بأنها⁽¹⁾: العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد وعدة ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

وعرفها بيرس بوراب على أنها: الوسيلة لإيجاد التعاون المستمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، في حين ركز كلُّ من تيد، وسيد الهواري في تعريفهما للإدارة على

¹ - http://rajaeeazzam.blogspot.com/2011/03/blog-post_06.html

أهمية العنصر البشري؛ إذ يرى تيد أن الإدارة هي عملية تكامل الجهود الإنسانية في الوصول إلى هدف مشترك، ويرى سيد الهواري في كتابه (الإدارة العامة) أن الإدارة عبارة عن تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تنفيذ وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم.

بينما نظر البعض إلى الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تمر بها، فهي تعني تحديد الأهداف بوصفها خطوة أولى، ثم يترتب عليها تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف، وقام شيلدون بتعريف الإدارة في الصناعة بأنها الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.

مراحل تطور الفكر الإداري

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره؛ لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير متطلبات الحياة، ولقد عرّف كل من هيربرت سيمون، ودونالد سمبثبرج، وفكتور تومسون الإدارة تعريفاً بسيطاً؛ لكنّه معبرٌ للغاية في هذه الجملة: "حينما يتعاون شخصان لدرجة حجر لا يمكنه أن يتحرك وحده، فإن هنا تظهر عناصر الإدارة"⁽¹⁾ إنّ تاريخ الإنسان الذي صارع الطبيعة والوحوش يوضح الكثير حول ماهية الإدارة؛ إذ إن أول مكون للإدارة وأهمّها هو تعاون البشر لمواجهة الأخطار التي تتطلب تصوراً عن مفاهيم الإدارة، والمكوّن الثاني للإدارة هو الفعل، والمكون الثالث هو التفاعل، أي أن الإدارة هي عمليةٌ تضم بشراً يقومون بأعمال واعيةٍ نحو تحقيق أهداف مشتركة للسير في حياتهم آمنين.

إنّ، الإدارة متأصلة في الأزمنة القديمة، وقد تركت لنا الحضارات الإنسانية التي من بينها الحضارة المصرية والبابلية والصينية والإغريقية والرومانية والإسلامية؛ ما يدل على وجود فكر إداري ساعد هذه الحضارات على النشوء والتطور يشهد على ذلك ما تركته لنا هذه الحضارات من آثار فكرية ومادية، وبدأت الإدارة بصفتها ممارسة سلوكية منذ أن اجتمع الإنسان مع أخيه الإنسان على وجه البسيطة، أمّا بصفتها علماً فيرجعه فردريك تايلور إلى كونها فرعاً من فروع المعرفة المنظمة (علم) وقال: إنّها وليدة القرن التاسع عشر، ويمكن إدراك أن معظم - إن لم يكن كلّ - وظائف الإدارة كانت تمارس على مستوى الدولة أو على مستوى مؤسساتها الفرعية، ويتضح هذا على سبيل المثال في عملية بناء الأهرامات وإدارة المعارك الحربية في مصر القديمة، ومع ظهور

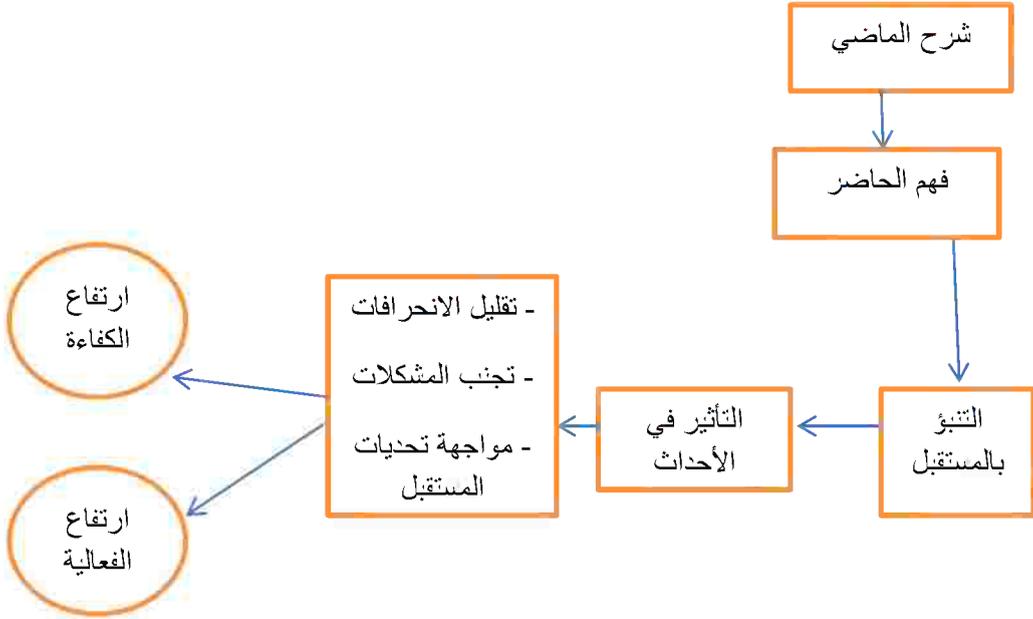
¹ - عطية حسين أفندي، حقل الإدارة العامة، مسألة البناء النظري، مرجع سبق ذكره، ص43.

الإسلام - أي ما يزيد عن 1400 سنة - بدأت المرحلة الأكثر نضجًا وتقدمًا في مجال تنظيم شؤون الدولة وأجهزتها المختلفة، وبدأت الممارسة المنظمة للوظائف الإدارية المتعارف عليها الآن، فاتخاذ القرارات كانت بالمشاركة " وأمرهم شورى بينهم" صدق الله العظيم، وأيضًا التخطيط كعملية إعداد مقدم لما يجب عمله "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل" إلى آخر الآيات، والتفاوض وعقد الاتفاقيات، وفي عهد رسول الله محمد ﷺ وضعت دساتير الشورى والحرب والولاية والقضاء، كما "نظمت في عهد الخلفاء الراشدين الأجهزة الإدارية للدولة مثل ديوان القضاء وديوان الإحصاء وديوان الخراج وديوان البريد وبيت المال وسك النقود، كما وضعت سياسات الاقتصاد وحل الأزمات... إلخ"⁽¹⁾، ولعل أهمية دراسة الفكر الإداري تتبلور في بعدين: أولهما: "البعد التاريخي: إذ إن دراسة تاريخ الإدارة يسهم في فهم التطورات الحاصلة بطريقة أفضل، كما أنه يقلل من الوقوع في أخطاء السابقين، وثانيهما: البعد التنظيري، ويتمثل في التعرف على التطور الذي لحق بنظريات الإدارة من وقت لآخر على ضوء ما توفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة"⁽²⁾ بما يحقق للممارسين قدرة وفهمًا أفضل للربط بين المتغيرات والتعامل مع المشكلات بطرق منهجية والتنبؤ بالأحوال المستقبلية، ويرى أبو قحف الأهمية النسبية لدراسة وتحليل تطور الفكر الإداري كما يوضحها الشكل التالي رقم (1)

1 - عبد السلام أبو قحف وآخرون، مبادئ الإدارة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، ص 35، 36.

2- علي الشريف، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996م، ص 59-60.

شكل رقم (1) أهمية دراسة تطور الفكر الإداري



المصدر: عبد السلام أبو قحف وآخرون، مبادئ الإدارة، ص 37.

وفي هذا السياق، يمكن القول: إنَّ الإدارة قد تطورت عبر مرور السنين، ولعلَّها مرّت بمراحل تطويرية لها صفة الثورة بحسب ما طرحه بيتر دركر (أبو الإدارة في القرن العشرين)، إذ ذكر أن: "الإدارة مرّت في ثلاث ثورات متتالية تغير فيها دور وظائفها تغيراً شاملاً وهي حقبة الثورة الصناعية؛ التي ميّزها اعتماد التقدم التكنولوجي على الأدوات Tools، والعمليات الإجرائية process واستمرت من منتصف القرن الثامن عشر وحتى منتصف القرن التاسع عشر"⁽¹⁾ ثمَّ بدأت حقبة الثورة الإنتاجية؛ وبرز في قيادتها فريدريك تايلور Frederick W. Taylor مؤسس الإدارة العلمية، وتركّز الاهتمام على طرق العمل ورفع إنتاجيته، وبعدها حقبة الثورة الإدارية؛ إذ بدأت من نهاية الحرب العالمية الثانية، وهي مستمرة حتى الآن، وتتميّز بالتركيز على المعرفة وتطبيقاتها

[1- عطية حسين أفندي، حقل الإدارة العامة، مسألة البناء النظري، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

المتشعبة في مختلف أوجه نشاط المنظمة، وكانت تكنولوجيا المعلومات - ولا تزال -
ركنًا أساسيًا من أركان هذه الحقبة التي تتميز بالتغيرات السريعة والتوسع بدمقرطة
الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في
المنظمات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين
والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسر الإدارة
بصفتها ظاهرة اجتماعية، وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل
مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات؛ التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما
نتج عنه أكثر من رافد فكريّ، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة، ولكل
مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، وما تزال تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام
الباحثين والدراسين والممارسين للإدارة، لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ
وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

في علم الإدارة مدارس معروفة، مثل المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)، والمدرسة
السلوكية، والمدرسة المعاصرة وغيرها، وهذه المدارس تعدّ بمثابة المداخل الإدارية، وقد
أسهمت إسهامًا كبيرًا في تطوير علم الإدارة؛ إذ إن كثيرًا من المبادئ التي صنفتها
المدارس المتعددة، تعتبر أسس العلوم الإدارية بشكل عام، ومن ثمّ فقد ورد علم الإدارة
عند عبد السلام أبو قحف وسمير عبد الوهاب وعلي محمد عبد الوهاب وسعيد عامر
على شكل مداخل⁽¹⁾ وفقًا للآتي:

1- انظر كلاً من:

- عبد السلام أبو قحف وآخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 37 - 58.
- سمير محمد عبد الوهاب، مقدمة لدراسة علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 63 - 85.
- علي محمد عبد الوهاب، سعيد عامر، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة، مركز وايت سرفيس، القاهرة،
1994م، ص 15 - 20.

المدخل الكلاسيكي The Classical Approach

ظهر هذا المدخل في أواخر القرن التاسع عشر، وينتمي رواده إلى دول مختلفة، وهذا ما يؤكّد عالمية الإدارة، وهو أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري الرائد، وأبرز ممثليه: الأمريكي فريدريك تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية، الذي ركّز على زيادة إنتاجية المنظمات من خلال تفضيله لعناصر أو وسائل من أهمها: دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل، والاهتمام بكفاءة العملية الإدارية، وتمييز الإداريين الأكفاء، ووضع مبادئ معيارية توجّه وتضبط العمل في المنظمة، ويعتمد المدخل الكلاسيكي على مجموعة من الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل، والتي ما تزال تطبق حتّى الآن، وهم: الأمريكي فريدريك تايلور، والفرنسي هنري فايول، والألماني ماكس ويبر.

إنّ إسهامات فريدريك تايلور Frederick W. Taylor (1856م-1915م) أرسّت قواعد حركة الإدارة العلمية، فتايلور الذي حدّد المبادئ التي تقوم عليها الإدارة نتيجة الأهداف الحقيقية، الساعية إليها، التي تتركز بزيادة الإنتاج وإحلال السلام والشراكة محل الخصام والتطاحن بين الإدارة والعمال، وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية، حيث كان الاهتمام بالإدارة من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته، ثمّ قدم تايلور في عام 1895م نظام الأجر بالقطعة مقرونًا بنظام حوافز يركز على الجوانب المادية، كما أصدر في عام 1911م كتاب "مبادئ الإدارة العلمية Principles of Scientific Management"، وكان من أهم المبادئ التي إشتمل عليها الكتاب؛ ضرورة إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل -، ثمّ الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم، وتعاون كلّ من الإدارة والعمال وفق صيغ علمية ناجعة، الذي يتمخض عنه، تقسيم عادل للمسئولية بين المديرين والعمال من

خلال قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمال بالتنفيذ، بعد التشاور بالخطط المقدمّة معهم.

أمّا إسهامات هنري فايول Henry Fayol (1841م- 1925م) وهو من الرواد الأوائل في مجال تحليل الوظائف الإدارية والاهتمام بالمستويات العليا للإدارة، فقد نشر كتابًا بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" مركزًا على المبادئ التي تحكم العمل الإداري، وذكر تحديد وظائف الإدارة التي ما زالت تمارس حتى الآن وهي؛ الوظيفة الفنية المتعلقة بالإنتاج، والوظيفة التجارية المختصة بالبيع والشراء والتسويق، إضافة إلى الوظيفة المالية، ثمّ وضع عددًا من المبادئ العامة للإدارة تتصف بالمرونة، ويجب ان تستخدم في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع، والتي ما تزال تطبق حتى الآن، ومن أهم هذه المبادئ: تقسيم العمل كوسيلة لتحسين الإنتاج، التخصص، توحيد الأمر، السلطة والمسئولية، الالتزام بالقواعد، المركزية، تسلسل القيادة، العدالة، العمل بروح الفريق، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

ولعل إسهامات ماكس ويبر Max Webe (1864م- 1920م) هي الأشهر لارتباطها بمصطلح البيروقراطية، وكان مهتمًا بدراسة الحضارات والبيروقراطيات القديمة في مصر، وروما، والصين، والإمبراطورية البيزنطية، إلى جانب دراسة البيروقراطيات الأكثر حداثة التي ظهرت في أوروبا خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، مستخدمًا النموذج المثالي لكي يستنبط الخصائص المركزية المهمة التي تتميز بها أكثر أشكال المنظمات البيروقراطية تطورًا⁽¹⁾، ومن أهم المبادئ التي قدمها ويبر؛ تقسيم العمل على الأفراد حسب التخصص، واعتبار الكفاءة الأساس الوحيد للتعيين والترقية، تنظيم وتدرج السلطة، وأن يكون كلّ مسئولٍ قادر على تحمّل تصرفات

1- جيت هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، ترجمة ربيع وهبة، القاهرة: دار شرفات للنشر والتوزيع، 2009م، ص33.

وقرارات مرؤوسيه أمام الرئيس، كما ذكر ضرورة ارتفاع درجة الرسمية، ويشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محدّدة وثابتة مكتوبة توجّه العمل وتحكم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة، إضافة إلى اهتمامه بوجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي في زيادة درجة توثيق البيانات والمستندات مما يعطي صورة محددة ودقيقة عن المنظمة، وأخيراً يرى ويبر أن النظام البيروقراطي هو الأكثر كفاءة لإدارة أية منظمة، لأنّه يخضع كل فعاليات المنظمة لتنظيم دقيق وفق لوائح معدّة سلفاً.

- تقييم المدخل التقليديّ أو الكلاسيكيّ

قدّم المدخل الكلاسيكي عدة إسهامات إيجابيّة ما تزال فعاليتها سارية حتّى الآن في مجال الفكر الإداري المعاصر، وقد أكّد رواده على ما تمّ ذكره آنفاً على أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها ورفيها وعلى ضرورة الاعتماد على التفكير العلمي بدلاً من استخدام الطرق العشوائيّة سواء في تصميم العمل أو باختيار العاملين أو في التدريب.

ولكن يؤخذ على هذا المدخل انخفاض إهتمام رواده بالعنصر الانساني وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية، والتركيز على كيفية تحسين الإنتاج فقط، الأمر الذي أثار العديد من المشاكل في بدايات القرن العشرين بين العمال وأصحاب العمل في المنظمات الإنتاجية والخدمية، كما أنّهم لم يولوا العوامل الخارجيّة إهتماماً كافياً، بل بدت تصوراتهم عن المنظمة؛ كما لو كانت منغلقة، فلا تتأثر بالمواقف الطارئة أو تدخلات البيئة الخارجية في تغيير الموقف.

مدرسة العلاقات الإنسانية

نتيجة القصور في مفاهيم ومبادئ الإدارة الكلاسيكية، برز تيار مغاير، اهتم بدراسة الإنسان ودوافعه التي تمكّنه من الوصول إلى الطرق الملائمة لإدارة المنظّمات، وتحفّزه على توظيفه لأعلى الكفاءات الممكنة لديه، فركز رواد هذه المدرسة على تأثير العوامل الإنسانية والنفسية، ودرسوا التفاعل بين علم الإدارة والعلوم الاجتماعية الأخرى، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي والصناعي، والإحصاء وغيرها، وذلك نتيجة لليقظة الاجتماعية في أوائل القرن العشرين، والتي كان من أهم مظاهرها ظهور الاتحادات العمالية وما مثلته من قوى ضغط على السلطة الإدارية، ومن أشهر رواد هذا المدخل ألتون مايو Alton Mayo (1880م- 1949م) وما قام به من تجارب الهاوثورن Hawthorne، وكانت نتيجة هذه التجارب اعتبار المنظمات كيانًا اجتماعيًّا، بالإضافة إلى كونها نظامًا فنيًّا، واشترطت هذه المدرسة على المدير أن يمتلك مهارات اجتماعية إلى جانب مهاراته الفنية، كما اهتمت بالحوافز المعنوية، وبالتنظيم غير الرسمي، وتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية

انتقدت مدرسة العلاقات الإنسانية بسبب جوانب الضعف التي اعترت تصميم الدراسات التي اعتمد عليها، وانتقدت أيضًا طرقها في تحليل نتائج هذه الدراسات، على الرغم من مساهماتها التي قدمتها في مرحلة مهمّة من تاريخ تطور الفكر الإداري، كما انتقد التون مايو من حيث تماديه في إبراز أهمية الحاجات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية للدرجة التي توحى بضرورة تبني نمط الإدارة الأبوية في وصف العلاقة بين

الإدارة والعاملين⁽¹⁾، وانتقد أيضًا لإغفاله تأثير البيئة الخارجية على المنظمة والعاملين فيها، ولم يول الثقافة التنظيمية في المنظمة الاهتمام الكافي.

المدرسة السلوكية

جاءت المدرسة السلوكية لتدحض آراء الرواد الكلاسيكيين بعدهم الطاقات الجسدية للفرد هي العامل الحاسم المؤثر في إنتاجيته، واستبدلوها بإعطائهم العلاقات الإنسانية الطبيعية هي الأمل الحاسم في نجاح إدارة المنظمة، والكفيلة بزيادة إنتاجيتها، وقد برز تيار منذ بدايات القرن العشرين ركّز على تأثير العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاءات والإنتاج، ومن سمات رواد هذه المدرسة واقعتهم واعتمادهم التفكير العلمي والعقلانية، وهم يؤمنون بالفروق الفردية، وعدّوا السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به، ورفضوا مبدأ تعميم الأحكام، وركزوا على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المديرين في فهم سلوك العاملين، ليكونوا أكثر قدرة على تعديله بما يحقق أهداف المنظمة، وكانت هموم أصحاب هذه المدرسة وتوجههم الأساسي زيادة الإنتاجية من خلال وضع إفتراضات حول العنصر البشري، لذلك طالبوا بتدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي، أي أن الإنسان الراغب بالعمل في بيئة مجتمعية تسودها العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء؛ ومفهوم الرجل المحقق لذاته، من خلال رغبته بزيادة إنتاجيته وأهميته، وحينما يتمتع بالرقابة الذاتية للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، كما ربطت هذه المدرسة تحقيق الأهداف بالمنظمة بمدى اتساق أهدافها وتكاملها مع الأهداف الشخصية للعنصر البشري.

¹ - فاطمة طواهرى، تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري، رسالة ماجستير، الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007م، ص 31.

- تقييم المدرسة السلوكية

أسهمت هذه المدرسة بتطوير الفكر الإداري على المستوى الكوني، واهتمت إيماناً بالعنصر البشري وعدته أحد عوامل الإنتاج الأساسية، لذا اتجهت الكثير من المنظمات إلى تبني سياساتها الجديدة في ممارسة وظائف الإدارة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والأرباح، والرقابة الذاتية، وتطوير نظم الحوافز وغيرها، وعلى الرغم من ذلك فقد أغفلت هذه المدرسة أهمية تأثير المتغيرات البيئية على إنتاجية المنظمة والأفراد، كما أنها لم توضح طرق وأساليب إنجاز الوظائف الإدارية المعروفة بناء على لوائح أو توصيات محددة الأهداف سلفاً.

مداخل الإدارة المعاصرة

تتخصص في أربع مدارس تمثل كل واحدة منها توجهات متباينة، وهي: المدرسة الكمية، ومدرسة نظم الإدارة، والمدرسة الموقفية، والإدارة اليابانية.

المدرسة الكمية Quantitive School

وتسمى أيضاً، مدرسة علم الإدارة Management Science School وتعنى ببحوث العمليات Operations Research بداياتها في أثناء الحرب العالمية الثانية، حين طلب من مجموعة باحثين إنجليز تحديد أفضل المواقع لتثبيت المدافع لصد هجوم الألمان على مواقع بريطانية، وبعد تقديم الحلول التي افترضوا بها تحسين حلول مواقع المدفعية من خلال الأساليب الرياضية، شرعوا بتطبيقاتها لحل المشكلات التشغيلية وقد: "تأثر أصحاب هذه المدرسة بأبحاث تايلور في تطبيق أساليب التحليل العلمي على أساليب الإنتاج"⁽¹⁾، من خلال تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للإدارة أن

1- علي محمد عبد الوهاب، سعيد عامر، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

تسترشد بها في اتخاذ قراراتها، وبذلك تكون قد قللت من الأحكام الشخصية والتقدير المرتجل، وتشمل هذه المدرسة ثلاثة فروع، علم الإدارة الرياضي الذي يستخدم الرياضيات للحصول على كفاء في اتخاذ القرار، والبحوث العملية وتهتم بتطبيقات أساليب في المجال الإداري، ونظم المعلومات ويدرس كيفية انتظام المعلومات وتوفير قاعدة بيانات والاستحواذ على معلومات دقيقة.

- تقييم المدرسة الكمية

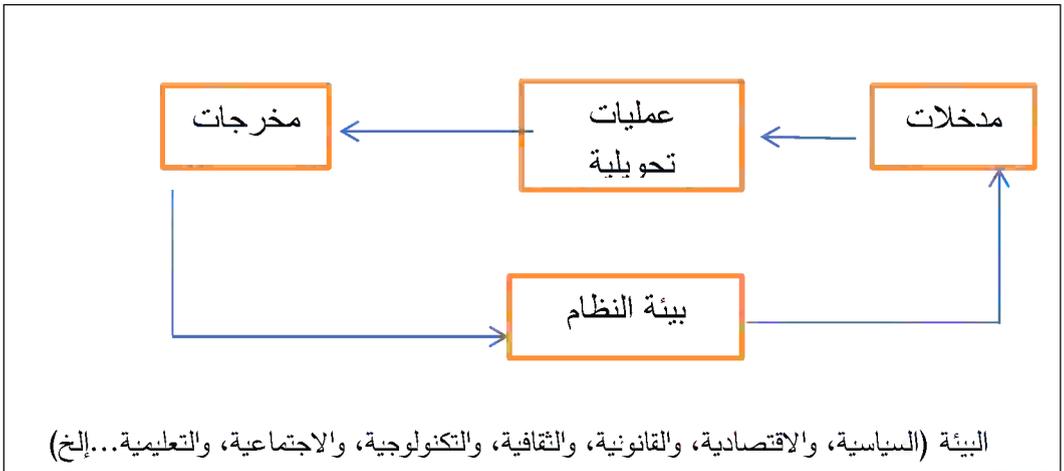
ساعدت المدرسة الكمية بالحصول على وسائل وأساليب مساعدة للمديرين في أداء الأدوار المنوطة بهم، ولرؤاها الفضل ب بروز أهمية الإدارة العلمية الهادفة إلى رفع كفاءة العمليات الإنتاجية، إلا أنها اقتصرت على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهلت العنصر البشري، ولم توليه أهمية لاسيما العاملين، كان هدفها هو الإداريين من دون الاهتمام بمكونات الإدارة الأخرى وبيئتها الخارجية.

مدرسة نظم الإدارة (1960م -)

مؤسس مدرسة نظم الإدارة هو بيرتالانفي Bertalanffy ارتكز بنظريته على رؤية الكائن الحي كنظام يمكن فهم عملياته، ثم عرّف النظام بأنه مجموعة من الأجزاء والعناصر المتكوّنة في بوتقة الإدارة، هذه الأجزاء تؤثر في بعضها البعض، ولكنها تنجز غاية تحدّدت ضمن معطيات النظام، ثم اعتبر شيلستر بارنارد المنظمة نظاماً اجتماعياً مكوناً من أنظمة فرعية، منها الأقسام الإنتاجية أو الخدمية أو الإدارية وغيرها، بحيث تتربط مع بعضها، وتتناغم لتنتج الأهداف المحدّدة سلفاً، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الحاضنة للنظام المفتوح أصلاً على بيئته الداخلية والخارجية كما يوضحه الشكل التالي رقم (2)، وقد حدّوا مكونات هذا النظام المفتوح بالمدخلات Inputs الواصلة إلى المنظمة من البيئة الخارجية، ثم الأنشطة التحويلية

Transformation وتشمل عمليات الإنتاج والتسويق بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمخرجات Outputs وتشمل السلع والخدمات وما ينتج عن تقديمها أو بيعها من أرباح أو خسائر، والتغذية المرتدة Feed Back وتتمثل في ردود أفعال أصحاب المصالح (الملاك، والمستهلكين، والمنافسين، والحكومة، والعاملين، ومؤسسات المجتمع المدني وغيرهم) وتوظيف ردود أفعالهم لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات وصياغة قرارات تتجاوز توقعات كل من العملاء والعاملين.

شكل رقم (2) المنظمة بوصفها نظامًا مفتوحًا



المصدر: من إعداد الكاتبة اعتمادًا على المراجع السابقة

- تقييم مدرسة النظم

من أهم إسهاماتها أنها كوّنت إطارًا فكريًا مفيدًا للمديرين في تحليل وفهم المنظمة وإدارتها بشكل أفضل، وأثبتت أنّ أيّ تغيير في أي جزء من المنظمة لابد أن يتم تناوله من منظور أداء المنظمة بصفتها كلاً متكاملًا، إضافةً إلى تأكيد رؤاها على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية باعتبارها نظامًا مفتوحًا، وقد أسهمت مدرسة النظم في

تطوير وتنمية الفكر والممارسة الإدارية بشكل عام، إلا إنه يؤخذ على هذه المدرسة أنها افترضت أن المديرين لديهم القدرة على الإلمام بكافة المتغيرات البيئية، التي يمكن أن تمارس تأثيرًا مباشرًا أو غير مباشرًا على نشاط المنظمة، وهذا ضربٌ من ضروب التعميم غير المناسب إذ لكل مدير خبرات مغايرة للآخر، خاصة أنّ كثيرًا من المتغيرات البيئية يصعب السيطرة عليها، إلا من خلال مختصين وخبراء بكلّ حالة غير مديري المنظمات، وكل ما يمكن عمله هو محاولة مواجهتها أو التأثير فيها أو التقليل من آثارها السلبية بقدر الإمكان.

المدرسة الموقفية أو الظرفية Management Contingency

تعّد هذه المدرسة امتدادًا لمدرسة النظم، فهي تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظامًا مفتوحًا، ولكنها تختلف عن المدخل الكلاسيكي بأنها لا تقرّ بوجود أسلوب إداري أمثل أو أنسب لكلّ المنظمات والظروف والأزمنة والمواقف لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإنما أخذ روادها بعين الاعتبار متغيرات (بيئة المنظمة، وحجمها، واستراتيجيتها، ودورة حياتها، وطبيعة عملها، والتقنيات المستخدمة، والعاملين فيها، والثقافة التنظيمية السائدة)⁽¹⁾، أي أن النمط الإداري الذي يصلح لموقف معين ليس بالضرورة يصلح لموقف آخر، وتشير المدرسة الموقفية إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، مع الأخذ بعين النظر توقّعات المرؤوسن حيال المدير في هذا الموقف أو ذلك، فهو لا يسعى في كلّ الأحوال نحو الحلول المثلى، ولكنه قد يقنع بحلول مرضية تحقق التوازن بين مختلف الاطراف.

1- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012م، ص231.

- تقييم المدرسة الموقفية

تمّ الاهتمام بالمدرسة الموقفية اهتمامًا كبيرًا من قبل الباحثين، وقد انفردت بإعطائها أهمية للمدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حلّ المشكلات، كما أعطت قدرًا كبيرًا من الحرية للمدير في التفكير والتصرّف، ولكنّ تتسم طريقتها المباشرة أو غير المباشرة بالتبيرية المبالغ بها، إذ تمنح فرصًا كثيرة للمديرين لتقديم المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

المدرسة اليابانية

تعدّ الإدارة اليابانية مثالًا للإدارة المتميزة والمتقدمة، وعبرها أضحت اليابان في مقدمة الدول المتحضّرة، ولعلّ اعتدادها وإصرارها على أن القرارات جماعية هو ما يميّز الإدارة اليابانية، وهي تتسم بسمات عديدة من الممكن إيجازها بتأكيداتها على مبدأ مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار، مما يشعرهم بالرضى والثقة، ونشرها لروح المودة والتعاون في ميادين العمل، ثمّ توظيف الطاقات مدى الحياة، يمنح العاملين استقرارًا وظيفيًا، وتركيزها على زيادة الإنتاج ضمن علاقات اجتماعية حميمية، والاشتغال على حلقات الجودة المعنوية باجتماعات للعاملين لمناقشة وحل مشكلات فنية وإدارية، وهي من التطبيقات المعاصرة لمفاهيم العمل الجماعي.

إنّ سمات المدرسة اليابانية كوّنت مبادئ لسير العمل، وتحوّلت لتضحى شكلًا من أشكال النمطية، وأفرزت المفاهيم؛ التي تخصّ المنظمات المعاصرة ووضعت أسسًا لتطوير أدائها من خلال بناء وتطوير هياكلها وأنظمتها المختلفة.

العوامل التي ساعدت على تطور علم الإدارة

الثورة الصناعية؛ إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا أو اليابان تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، ولعلّ كبار المستشارين في المؤسسات والشركات أدوا الدور الأساس في وضع قواعد مكيّنة لتلك الوسائل التي تعتبر النواة الصلبة للإدارة الحديثة.

زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها نتيجة ازدياد حاجات الفرد ورغباته.

التطور التكنولوجي، والتوجّه نحو مزيد من التخصص في العلوم المعبر عن التنوع في المجتمعات الحديثة.

ويتناول علم الإدارة مرتكزات عدة، وتعد بمرتبة مواضيعه الرئيسية وهي:

- التخطيط والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد اللازم له.
- التنظيم وربط أنشطة الإدارة ووحداتها بهيكلية متناغمة منتجة.
- التوظيف واختيار وإعداد وتدريب العاملين ووضع الضوابط والأسس الضرورية للإجراءات المصاحبة.
- القيادة وتوجيه ورقابة سلوك ونشاط العاملين.
- التنسيق وترتيب الأعمال وتحديدها والتوفيق بينها.
- التوثيق وحفظ ذاكرة الإدارة وديمومتها في أرشيف مناسب.
- الإدارة المالية وتمويل النشاط وترشيد الإنفاق وتأمين المردود المادي والمعنوي.

وتأسيساً على ما سبق فالإدارة تعدّ العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى إلى بلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع التي تتعالق مع منظمات خدمة البيئة (Environmental Serving Organizaions) (المصنع، والمدرسة،

والمستشفى، والنادي، والجامعة، ومكتب المرور، والشرطة... إلخ⁽¹⁾، والإدارة هي استغلال الموارد المتاحة (المادية والمالية والبشرية والمعلومات والأفكار والوقت)، وذلك عن طريق من العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة في منظمة ما⁽²⁾ من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وفاعلية منتجة.

ونخلص من التعاريف السابقة إلى أن هناك مجموعة اعتبارات هامة تفسر حقيقة مفهوم الإدارة ودلالاته، فالنشاط الإداري هو نشاط متميز، يختلف عن نظائره من الأنشطة المختلفة الأخرى، وينصب إجمالاً وتفصيلاً على النشاطات الجماعية لا الفردية، كما تشمل العناصر الرئيسة للعملية الإدارية على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، إضافة إلى إن الإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة علمية يستطاع عن طريقها أن يحقق المسؤولون الأغراض المستهدفة في خططهم الاستراتيجية.

وبناء على ما تمّ ذكره آنفاً، فالإدارة هي جملة عمليات وظيفية تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، لتنفيذ مهام قيادية بواسطة مديرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

ولعلّ الإدارة لازمة في جميع أنواع المنظمات على اختلاف أحجامها وتنوع أنشطتها وضرورية لها، فهي الوسيلة لتحقيق الأهداف، عن طريق حشد الموارد المتاحة في المنظمة والاستخدام الأمثل لها، وتحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى، تكاملاً مع البيئة الخارجية وشروطها؛ حتى يتسنى بلوغ الأهداف العامة، التي تسعى لتحقيقها المنظمة، ويمكن تلخيص الأهمية النسبية للإدارة كونها الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات

1 - عبد السلام أبو قحف وآخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 7.
2 - سمير محمد عبد الوهاب، مقدمة لدراسة علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

الأعمال، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية، وتوفير مقومات الإنتاج، وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة، وإزالة الغموض في بيئة العمل... إلخ، كما يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية والمجتمع من ناحية أخرى، وبما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال، فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات، ومن بين هذه التحديات (الاضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي، وارتفاع تكلفة الأموال، والتطور التكنولوجي السريع، ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات، ازدياد درجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، ارتفاع معدلات التضخم)، ثم يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال (توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة من البيئة، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض تلبية لاحتياجات البيئة من السلع أو الخدمات)، ولكي تنجح منظمات الأعمال في رسالتها فإن مسؤولية الإدارة التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع، وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية، بالإضافة إلى التلوث، وتستدعي مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير في البيئة والعوامل الأخرى إدارة التغيير والاستقرار من المهام الأساسية للإدارة المعاصرة حاليًا.

ويتضمن مفهوم الإدارة على أضواء ما مرّ معنا من تعريفات وآراء وتفنيد وظائفها الأهداف والنتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة، والموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، وموارد رأس المال بصوره المتعددة المادية والبشرية، وتشكل الموارد البيئية الداخلية للمنشأة، والمنهج واستخدام كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وفق منهجية علمية مدروسة، إضافة إلى البيئة المجتمعية التي تفتح

عليها الإدارة، فالأفراد في المنظمة يتأثرون ويؤثرون بمتغيرات مجتمعية واقتصادية وسياسية محيطة بهم، وتحقيق الأهداف منوطة بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها، والمنظمة التي لا بد أن تحكم أنشطتها إدارة مدركة أهداف المنظمة والعاملين فيها.

وقد يختلف الناس في أسباب نجاح منظمات الأعمال وغيرها، غير أنه من الصعب الاختلاف حول أسباب الفشل المتعلقة غالبًا بسوء الإدارة، ومن أهم مظاهر سوء الإدارة ما يأتي:

- عدم الاستجابة للتغيرات البيئية (السياسية، والاجتماعية، والفنية، والاقتصادية... إلخ).
- إنشاء مشروعات ضخمة بدون دراسة جدوى جيدة والمشروع الضخم لا يكون ممثلًا في حجمه فقط (مقاسًا برأس المال أو حجم القوى العاملة)؛ بل من الممكن أن يكون كبر الحجم عن طريق تنويع النشاط أو التوسعات أو إدخال أنواع جديدة من السلع أو الإندماج.
- التوسعات أو النمو غير المتوازن في أنشطة المشروع أو المنظمة.
- غياب التعاون وروح الفريق⁽¹⁾ المتكامل.

إن فشل منظمات الأعمال يعود لأخطاء تتعلق بالإدارة، ومنها: سوء اختيار العاملين، التوسع المخل في منح الائتمان للعملاء، سوء سياسة التسعير، الدخول في ميدان الأعمال بدون دراسة كافية ودون اختيار الأفكار على نطاق صغير، الاستهانة بقوة المنافسة، عدم التحوط للتغيرات غير المتوقعة في الظروف وما يصاحبها من نفقات غير منتظرة، الفشل في الاحتفاظ بسجلات غير كاملة ودقيقة ومنتظمة... إلخ).

¹ - اعتمد في تحديد أسباب الفشل على: عبد السلام أبو قحف وآخرون، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

مفهوم الإدارة العامة Public - Ad ministration

يقصد بالإدارة العامة جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة، فهي موضوع متخصص والأكثر شمولاً، وكما مرّ معنا فإنّ الإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها وتقويمها، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عاليتين، وهي تفيد من العلوم النظرية والتطبيقية، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة العامة.

الإدارة العامة حقل بيني يستفيد من، ويفيد سائر العلوم الاجتماعية الأخرى مثل علم السياسة وعلم الاقتصاد والقانون العام والمالية العامة وغيرها، ولا يستطيع أن يقيم مكانته المنهجية مستقلاً عنها، كما يقترب كثيراً من علم إدارة الأعمال، وذلك على أساس الوحدة والتقارب في التنظيم إلا أنه يختلف عنه كثيراً في الأهداف والوسائل، فالهدف الذي يسعى إليه المشروع الخاص وتهتم به إدارة الأعمال هو الربح، في حين تسعى الإدارة العامة إلى تلبية حاجات المجتمع وتحقيق المصلحة العامة، والإكراه مستبعد في مجال القطاع الخاص ولا تعتمده إدارة الأعمال وسيلة لها ولكنه يؤدي دوراً بارزاً في الإدارة العامة، كما يتميز حقل الإدارة العامة بتأثره بشكل سريع بالتطورات السياسية والاقتصادية والثقافية في محيطات الدول؛ التي يبحث أو يدرس فيها.

فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفتها تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضاً أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.

ولقد تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات وتقدمها وتساوق مع تطور وظيفة الدولة المعاصرة وتحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها ما تعلق بمتطلبات التقدم الاقتصادي، وأخرى بالأزمات الاقتصادية وانتشار الأفكار الاشتراكية وظهور النظم السياسية الشمولية، مما جعل الدولة محرّكاً أساسياً للتطور الاقتصادي والاجتماعي ومسؤولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية.

وتجلى هذا التطور، على الصعيد الإداري، بإضافة أعباء جديدة تنهض بها الدولة، فضلاً عن الأعباء التقليدية السابقة، مما دعا إلى استحداث أجهزة إدارية جديدة أو تطوير الإدارات القائمة وتحديث الوسائل التي تستخدمها، وانعكس ذلك على نطاق تدخل الإدارة العامة، فلم يعد دورها يقتصر على تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهدافها، بل اتسع نطاق تدخلها أيضاً قشمل المجال التشريعي، وذلك عن طريق إشراكها في رسم السياسة العامة للدولة في كثير من المجالات والنشاطات العامة والخاصة ولاسيما الاقتصادية منها.

طبيعة الإدارة العامة

تطور الفكر الإداري خلال مراحل زمنية طويلة من الممارسات الإدارية في المنظمات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية، ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة بصفتها ظاهرة اجتماعية، وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميّزت كلّ مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات؛ التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثّل في أكثر مدارس الإدارة، التي أثرت الفكر الإداري، وما تزال تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

وقد اختلف باحثو الإدارة حول طبيعة الإدارة العامة، ماهيتها وجوهرها وكيانها؟ هل هي علم؟ أم أقرب إلى الفن؟ ولعل ذلك يعود لأسباب بنشوء الإدارة التي استندت إلى الخبرات والمهارات الخاصة بالأشخاص أكثر من اعتمادها على المبادئ والحقائق العلمية، ومن ثمّ؛ فقد صيغ السؤالان حول الإدارة: أتكون علمًا بالمعنى الذي توصف به العلوم التطبيقية؟ أي أتميز بخصائص ثابتة يمكن قياسها أو التنبؤ بها؟ أم أن الإدارة فن له خصائص مثل المهارة والابتكار والإبداع، ومن ثم تتدخل فيه درجة الذكاء والموهبة والإلهام؟ أم أن الإدارة ليست علمًا ولا فنًا، بل هي فلسفة، على أساس أنها تشكّل مزيجًا من العلوم والفاعليات مثل القيادة والاستراتيجية والتحكم والتدريب و... إلخ، الإدارة العامة كعلم لم تظهر إلا في نهاية القرن التاسع عشر، ويعد ودر و ويلسون woodrew Wilson (1856م - 1924م) الأب الروحي لحقل الإدارة العامة الذي كتب عن الجانب الإداري في الوظائف الحكومية وأطلق على ذلك المجال اسم " الإدارة العامة " في مقالته المنشورة عام 1887م بعنوان دراسة الإدارة العامة، والتي طرح فيها أربعة أفكار: الفصل بين السياسة والإدارة العامة، النظر إلى الحكومة من منظور تجاري، التحليل المقارن بين المنظمات السياسية والخاصة والبرامج السياسية، وتحقيق الإدارة الفعالة من خلال تدريب الموظفين العموميين وتقييم جودة أداء أعمالهم.

الكثير من علماء الإدارة أجمعوا على أن طبيعة الإدارة تجمع بين العلم والفن، فهي علم عندما تعتمد على خطط البحث العلمي في كثير من مجالاتها، وفن لأنها تحتاج إلى الذكاء والإلهام وسعة الأفق عند الحديث عن الرؤية المستقبلية وتنفيذ الخطط ومواجهة الأزمات وخلق بيئة مناسبة للإنتاج الجيد.

أهمية الإدارة العامة

تتميز الإدارة العامة في مجال الأعمال بأهميتها المؤثرة على كافة المنظمات، وتلخص هذه الأهمية كون: "الإدارة العامة من أهم الوسائل والوظائف التي تقدم الدعم للدول، وتعتبر من الخدمات العامة الحديثة، كما ساهمت الإدارة العامة في تنفيذ سياسة الحكومة؛ من خلال الاعتماد على أحدث وأفضل الوسائل والأساليب الإدارية التي تتميز بالدقة والفاعلية"⁽¹⁾، وساعدت على تقديم خدمات لكافة الأفراد في المجتمع، في أقل وقت وأرخص تكلفة ممكنة مع التميز بجودة عالية.

¹ - زين عبوي، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006م، ط1، صص 24، 25.

الفصل الثاني

الإدارة التشاركية

مفهوم الإدارة التشاركية

التطور التاريخي للإدارة التشاركية

العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة

مبادئ نمط الإدارة التشاركية في المنظمات

الإدارة التشاركية

تُعَدُّ الإدارة عماد نجاح العملية الإنتاجية والخدمية وجوهرها وسرّها، إنَّها القلب الذي يضخُّ الطاقة للعاملين عن طريق الموظفين بصفتهم المصدر، الأكثر أهمية في أيّ منظمة، لا سيّما في المنظمات المختصة بتقديم الخدمات؛ إذ إنَّها نمت وتتمو بتسارع ملفت متنافسة فيما بينها في السنوات الأخيرة، ولعلَّ أمام هذا التسارع الواضح ما يحفِّز على العمل من أجل تحسين شروط عمل الإدارة؛ لتبقى الموارد البشريّة في جهوزيّة عالية على الدوام، فعلى أساس نشاط الإدارة البشريّ تبنى القدرة التنافسية للمنظمة وتتمو، ويقول ديورانت في موسوعة قصة الحضارة بأن⁽¹⁾: "الأرض هي المصدر الذي تؤخذ منه الثروة، ولكن الجهد البشري هو الذي ينتج الثروة التي تحقق صيانة الحياة ووسائل الراحة وأسبابها".

ولعلَّ الاهتمام بطاقات البشر واحترامها وتوظيفها، أدى إلى نقلة نوعية لمفهوم الثروة البشرية كونها المعيار والمصدر القيميّ للإنتاج، إن كان ذهباً أو فضة أو بترولاً أو خيرات الأرض كلها، وكان هذا دالّاً على فاعليات الثورة الصناعية الأولى للفترة من 1760م إلى 1860م، ثمّ الانتقال إلى النهضة الصناعية الثانية المسماة بالأداء التلقائيّ الأتوماتيكي Automation للفترة من 1860م إلى 1955م، ومن ثمّ الانتقال إلى ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والتواصل التي بدأت من 1966م، وحتّى المرحلة الحاليّة التي تسعى إلى توفير طاقات العقل البشريّ وتوظيفها ترشيدها عن طريق استخدام الحاسوب الآليّ والإلكترونيات والشرائح والذرة ورياضيات النانو والطبّ الجينيّ وفيزياء الكم وغيرها.

¹ - إبراهيم عبد الله المنيف، إستراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، 1998م، ط1، ص50.

إن المنظمات - حاليًا - تكافح لتحويل أنظمتها الإدارية؛ بما يتناسب مع المستجدات المتلاحقة، ويطمح مديروها أن يروها أكثر فاعلية، وهذا يقتضي فهم طبيعة تطور تلك النظم الإدارية وفهم تحولات القوى وصراعاتها تاريخيًا لفهم ظروف آليات تشكلها وتفسيرها راهناً، والتنبؤ بتشكيلاتها مستقبلاً، لذلك تتسابق المنظمات دائماً على التطوير والابتكار والإبداع والاستفادة من جهود الخبراء والأكاديميين والباحثين في حقل الإدارة، وذلك بتطبيق أحدث المداخل الإدارية، ولعلّ مدخل نظم الإدارة التشاركية، أو ما يعرف بالرؤية المشتركة، أو الإدارة على المكشوف، هو في مقدمة المداخل لأنه نتاج تطور الفكر الإداري والممارسات والاتجاهات والقيم الإدارية منذ نشوئها وحتى مرحلة الألفية التي تقدّم حلولاً إدارية متعلقة بثورات علمية لم يسبق للتاريخ أن شهد على مقادير المتغيرات بظلالها.

ولقد كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد؛ التي تحتاجها الأجهزة الإدارية الحكومية (الشركات، والمؤسسات، والوزارات) في أعمالها إلى أن ظهر دور المعلومات الرقمية بحيث أضحت: "كل أشكال المعلومات (النصوص، والرسومات، والصور الساكنة والمتحركة... الخ) رقمية"⁽¹⁾، ويتم انتقالها خلال الشبكة بواسطة أجهزة إلكترونية وسيطة و: "برزت أهميتها حينما تلعب المعلومات دوراً خطيراً في الأجهزة الإدارية الحكومية المعاصرة، فهي أداة من أدوات الإدارة الحديثة، وضرورية لإجراء الاتصال والتنسيق والرقابة"⁽²⁾، كما أن: "المشاركة في المعلومات"⁽³⁾ عامل مهم لاتخاذ

¹ - حاتم محمود فتحي، الثورة الرقمية وتأثيرها على عمارة القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة جنوب الوادي، أسوان، 2004م.

² - عامر إبراهيم قنديلجي، وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، عمان، 2002م. ص145.

³ - محمد نور برهان، إدارة أنظمة المعلومات الحكومية - عناصر الاستراتيجيات والسياسات، (مترجم)، تقرير صادر عن دائرة التعاون الفني للتنمية بالأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1994م.

القرارات، فقد أصبحت المعلومات ونظمها ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة داخل تلك المنظمات الإدارية وأجهزتها المختلفة.

من أهم مشكلات الدول العربية وأخطرها مشكلة الإدارة بشكل عام، والإدارة الحكومية بشكل خاص، ومن المعروف أنّ التأزم الإداري هو أساس الخلل البنوي في المنظمات الذي ينعكس على المؤسسات المجتمعية، فيفارق من مشكلات الفقر والاستبداد والفساد وينقص الموارد وخلافه، وعلى الرغم من أنّ: "البلدان العربية غنية بالموارد الطبيعية والبشرية متعددة الجوانب، ولكن الإدارة هي المشكلة الرئيسة على اختلاف أسبابها ومقوماتها"⁽¹⁾، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على المنظمات والشركات العربية؛ التي تعاني من مشكلات كثيرة ومتباينة الصفة والحجم.

ويشهد العالم - منذ سنوات قليلة ماضية - تطورًا هائلًا في نظم المعلومات على مستويات كثيرة، "الأمر الذي يستلزم الأخذ بها واستخدامها وتطبيقها في الأجهزة الإدارية الحكومية في الدول العربية؛ إذ تعتبر أحد الموارد الأساسية لتلك الأجهزة وسلاحها الإستراتيجي في التعامل مع الظروف الحالية التي تتصف بالتغير السريع واشتداد حدة المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي، وإنما أيضًا على المستوى الدولي"⁽²⁾، وذلك حتى تستطيع تلك الأجهزة التغلب على كافة المعوقات الروتينية من جهة والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الالكترونية مع جهة أخرى.

1 - أحمد كمال الدين عفيفي، ووائل محمد يوسف، المدينة العربية في ظل الحكومة الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية - الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، مايو 2003م.

2 - معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م

مفهوم الإدارة التشاركية

للإدارة المعاصرة أساليب وأوجه متعددة، ركزت في مجملها على طرح مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم الإدارة التشاركية، أو الإدارة بالمشاركة أو لعبة الأعمال العظيمة، أو الإدارة بالرؤية المشتركة، وغيرها من المصطلحات.

وتتعدد مفاهيم الإدارة التشاركية باختلاف المنظور الذي يطلّ على الظاهرة المعينة (الإدارية) سواء بمنظور يعرض الظاهرة أو منظور يفنّد النتائج؛ لذا لا بدّ من أن تكون الآراء مختلفة حول تعريف الإدارة التشاركية؛ إذ هو مفهوم غامض إلى حد ما، ناتج عن متغيرات كثيرة مثل الشكل، والمضمون، والمدى، والعلاقات من حيث التشابك والترابط، والعلاقات التبادلية أو السببية إلى آخره، إلّا أن التعاريف للإدارة التشاركية معظمها، تجمع على أنها تتمحور حول إعطاء الموظفين والعاملين صلاحية وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها كلّ فرد منهم، وفق الوصف الخاص بتلك الوظيفة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تطرأ في سياق إنجاز الوظيفة.

ويمثّل نمط الإدارة التشاركية منظورًا جديدًا لتطوير العملية الإدارية قياسًا لما قبله، ويعتمد على: "توظيف الطاقة الكاملة للأفراد لتوليد المزيد من الأفكار الخلاقة لديهم، وتحريك دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق والابتكار والإبداع، والاستفادة من التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات، وأيضًا الاهتمام بالمشاركة في المعلومات وسرعة تداولها بين الإدارة والعاملين"⁽¹⁾، ولعل تفعيل وتطبيق نظم الإدارة التشاركية بما

¹ - ياسر عبد الوهاب، أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 61، (القاهرة، ديسمبر 2014م)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص 285.

يطرحه من مرتكزات وأسس علمية معاصرة يمكن أن يمثل النمط الأكثر ملائمة في تكوين إدارة حكومية جديدة كفوءة وفعالة، تستطيع القيام بمسؤولياتها في إدارة عمليات التنمية المستدامة وتحقيق الرفاهية لمواطنيها، وتأسيسًا على ما سبق؛ فتحقيق أهداف الإدارة التشاركية يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون العاملين مع الإدارة.

ويعدّ مفهوم الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الاهتمام بالعنصر البشري، وهذا الاهتمام هو نتيجة منطقية للتطور التقني والاجتماعي والإداري الذي شهده أواخر القرن الفائت، إضافة إلى انتشار مفاهيم الديمقراطية بأشكالها المتعددة في مختلف المجالات؛ لذا فقد اكتسب هذا الاتجاه اهتمامًا كبيرًا من قبل الممارسين والأكاديميين والدارسين في مجال الإدارة، ويأتي النمط التشاركي في الإدارة على طرف النقيض من الإدارة التقليديّة التسلّطيّة؛ إذ ينظر هذا النمط الإداري التشاركي للعاملين عن طريق النظر إلى أعمالهم كافة، كأشخاص قادرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في التصديّ للمشكلات وإيجاد الحلول الناجعة لها، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات المتعلقة بعملهم وبالمنظمة ككل، وليس مجرد منفذين للتعليمات واللوائح الصادرة عن المستويات الإدارية العليا، وفق التسلسل الهرمي للسلطة، حيث يدعم هذا النمط التشاركي خلق بيئة تنظيمية جيدة؛ لتحفيز الطاقات الإبداعية لدى العاملين في المنظمة.

وقد اختلف مفهوم المشاركة بسبب عدة عوامل تعلقت بنظرة المالكين للمؤسسة وعناصر العمل وقناعاتهم بجدوى وفائدة المشاركة، ومن جهة أخرى بموقف القوى العاملة من عملية المشاركة، وقطب الرحي في معالجة هذا الأمر هو فهم المشاركة بصفحتها: "تفاعل الفرد عقليًا وانفعاليًا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته؛ لتحقيق أهداف الجماعة وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس

ذاتي"⁽¹⁾، ومن الآراء الأخرى أيضاً: "إن المشاركة هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية، الإدارة العليا المشرفة على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة من جهة، ومن جهة أخرى العاملين الذين يقومون بالعملية الإنتاجية أو الخدمية بصورة منظمة ومستمرة"⁽²⁾، فالمشاركة إذاً تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي بإدارة المشروع؛ إذ يكون ذلك مبيناً رغبة حقيقية من جانب العاملين في الحصول على حق المشاركة، وفي نفس الوقت استعدادهم لتحمل مسؤوليات تلك المشاركة.

وبناء على ما ذكر آنفاً، فإن الرغبة الحقيقية من جانب العاملين وجميع الأطراف الأخرى المختصة في تحقيق عملية المشاركة الفعلية، والاستعداد لتحمل المسؤوليات والواجبات ومعرفة حقوقهم، هو ما يحقق انسجاماً بين سلطة الإدارة ومشاركة العاملين والمسؤولية.

وفي تعريف آخر، فالمشاركة هي: "إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، فهي إذن علاقة متبادلة بين طرفين في المنظمة هما: الإدارة والعاملين، وتهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل مستمر، عن طريق تأثير القوى العاملة على القرارات؛ التي تتخذ فيها؛ بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى"⁽³⁾ وذلك للتخفيف من حدة الصراع أو المواجهة بينهما.

ومن الواضح أن الفكر يقود العمل، وكلما ارتفع مستوى المدير المعرفي والفكري، الذي يمثل الإدارة ومعاونيه الممثلين للعاملين فكرياً، ارتفع مستوى أدائهم وازداد العمل إنتاجاً ونجاحاً، عن طريق إشراك العاملين الدائم في الاجتماعات ومساهماتهم بالأفكار

¹ - Keith Davis 1966 – human relation at work – Kogakusha- co.ltd – Tokyo – second ed – new York - p427

² - عبد الباري درة، العامل البشري والإنتاجية، جامعة اليرموك، الأردن، 1982م، ص107.

³ - عمر وصفي عقيل، فلسفة الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن: عمان، 1981 م، ص295.

والمقترحات وإحاطتهم بالمستجدات، والتعرف على أوضاع العمل ووضع الحلول وتطوير الأساليب القائمة، وهذا بدوره يعمل على زيادة التلاحم والتعاون والتشارك بين العاملين وبعضهم بعضاً وزيادة التفاهم بين العاملين والإدارة، وترتقي هذه العلاقات إلى مرتبة سياق يحمي العاملين والإدارة والمنظمة معاً، ولعلّ هذه القاعدة هي الأساس المكين لبناء الإدارة التشاركية التي قيل عنها: "الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع للقيام بدور منظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع، أو في إدارته العادية على نحو ينتقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع"⁽¹⁾ بل تسمح باتخاذ القرارات التي يراها مجموع الفريق الإداري والعاملين مناسباً؛ حتى لو اختاروا حلاً طبّقاً للنظرية التقليدية.

وقد عرف كيث وجيرلينغ النمط التشاركي في الإدارة على أنه: "ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسية للعاملين في المنظمة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها"⁽²⁾، كما يرى فان Vann أن الأخذ بالنمط التشاركي: "يتطلب توافر شرطين ضروريين أولهما: توافر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المنظمة، إضافة إلى الثقة بالنفس لدى المديرين والعاملين، وثانيهما: توافر مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني.

وعن طريق التعريفات السابقة للإدارة التشاركية أو التشارك في الإدارة أو الإدارة بالمشاركة، يلاحظ اتفاقها جميعاً حول ضرورة المشاركة الفعلية للعاملين في الإدارة، فهي آلية لتعزيز التعاون والتلاحم والحد من الصراع التنظيمي، وبالتالي استمرار وبقاء

¹ - بشير الخضر، المشاركة في الإدارة العامة، الأردن، عمان، المجلة العربية للإدارة، 1986م، ع9، ص 83.

² - Keith & Girling, R: (1991). Educational Management and participation, USA, Allyn & Bacconp27 – 1991

المنظمة ونجاحها، ولكي توتي الإدارة التشاركية ثمارها لابد من توافر عدة عوامل منها: وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى، والاهتمام بعاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلهم للوقوف بجانب الإدارة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، إضافة إلى وجود مستوى عال من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية، وصناعة القرار على أساس تعاوني، وأن يتمكّن فريق العمل التشاركي من التوصل إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ولعلّ المفهوم الرئيس للمشاركة يتعلق باشتراك ذهني ووجداني يحفّز العاملين، ويشجعهم على إبداء الرأي والتعاون والتفكير المبتكر وعلى تحمل المسؤولية في إنجاز أعمال معينة.

ثم ورد منذ 2013م: "أن الإدارة التشاركية هي العمل الانساني المنظم الهادف إلى تحقيق نتائج وأهداف قامت من أجلها منظمة ما، وذلك باستخدام طاقات وإمكانيات العنصر البشري المتاح، إلى جانب الموارد المادية والمعنوية المكتملة للدور البشري"⁽¹⁾ وذلك في ظروف بيئية مادية واجتماعية محددة.

وبناء على العرض السابق فالإدارة التشاركية تتضمن المشاركة المباشرة للعاملين في التخطيط، واتخاذ القرارات داخل المنظمة، ويكون قوامها التعاون بين الإدارة والعاملين، وفيما بين العاملين أنفسهم، وقبول كل فرد في المنظمة المسؤولية المترتبة على المشاركة، بل قبول المخاطرة، وهو ما يجعل المنظمة أكثر عدالة وإنسانية وشفافية؛ ولعلّ هذا ما يحدث التكامل والتضامن بين الإدارة والعاملين بوصفهم شركاء وليسوا أجراء، كما لابدّ من نشر المعلومات وتقارير أداء المنظمة ومركزها المالي والالتفاسي، عن طريق ثقافة تنظيمية قوامها الابتكار والتجديد والمشاركة الإيجابية والاتصال الفعال.

¹ - رماح أحمد حجّو، معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014م.

التطور التاريخي للإدارة التشاركية

لا تتعافى المنظمة إلا إذا واكبت التطور، وليس المقصود بالتطور امتلاك التقنيات والحواسيب أو الإنترنت فحسب، فهذه الأمور تعد لازمة لبلورة نظام العمل، بل يقصد بالتطور انفتاح الثقافة المحليّة على ثقافات الغير من أجل إغنائها وتهذيب مكوناتها لتصبح بيئة صالحة لسمو الأهداف وشحذ الهمم وازدياد الطموحات، مما يهيئ خلق أنماط التعامل الجماعيّ المناسبة، والسير على منهجية واضحة داخل المنظمة، سواء من جانب الإدارة أو العاملين فيها، فالعمل مهما تطور تقنيًا، فإنّه يبقى رهين عقول البشر؛ التي تديره وتدبر شئونه.

أضحى الولوج في دروب التطور والتقدّم الحضاري ضرورة ملحة لشعوب الأرض كلّها، ولا بدّ أن تعي أنظمة سلطات الحكم في مختلف أبعادها السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعيّة أو الإدارية، أنّ معيار نجاحها يرتبط بمقدار قبول نتائج الثورات العلميّة واستثمارها وتوظيف طاقاتها داخل المنظمات والمؤسسات التي تحتاج - أيضًا - إلى بيئة ديمقراطية لاستمرار فاعليّاتها.

ولعلّ الفكر الاجتماعيّ انتصر لفكرة اشتراك العاملين في القرارات منذ القرن التاسع عشر، ولكن المسار الفعليّ لاشتراكهم حصل بعد الحرب العالميّة الثانية؛ إذ ظهرت بوضوح مشاركة العاملين في الإدارة، لا سيّما في حقول العلاقات ضمن المنظمات الصناعيّة، ففي 1952م وافق مؤتمر العمل الدوليّ على توصية تتضمن ضرورة اتخاذ الخطوات المناسبة؛ لتشجيع التشاور والتعاون بين أصحاب الأعمال والعاملين، وفي عام 1966م أشار مؤتمر العمل إلى الجهود والتجارب التي أجريت في كثير من الدول لتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات بشركاتهم ومنظّماتهم.

التطورات التي أدت إلى ظهور الإدارة التشاركية

مشاركة العاملين في الإدارة في بريطانيا

إن تبوء إنجلترا مركز الصدارة في إنجاز متطلبات الثورة الصناعية، أدى بها لتكون مركزاً رئيساً للاقتصاد العالمي في القرن التاسع عشر؛ إذ: "إنها سيطرت على جزء كبير من التجارة الخارجية العالمية في ذلك الوقت، باعتبارها الدولة الصناعية القائدة"⁽¹⁾، إلا أن تطور الأحداث أدى إلى تراجع موقعها المتميز، "فعلاقة أصحاب الأعمال بالقوى العاملة اتخذت شكل الضغط المستمر من جانب رأس المال على القوى العاملة، مما أدى إلى إدارة المنظمات لتحقيق أهداف ضد مصلحة العاملين، مثل خفض أجر العامل إلى أدنى حد ممكن، وإدخال فئات جديدة من القوى العاملة مثل النساء وصغار السن بشكل واسع لضمان خفض الأجر، إضافة إلى زيادة ساعات العمل اليومي، وهو ما أفضى إلى نضال العمال لمواجهة العسف والاستغلال، ومن ثم الانضمام لتنظيمات سرية دفاعاً عن مصالحهم"⁽²⁾، ونتيجة لضغط العمال على الحكومة تشكّلت 1916م لجنة لوضع التوصيات اللازمة لتوفير التحسين المستمر في العلاقات بين أصحاب الأعمال والعمال.

وفي عام 1937م حينما لاحت بوادر الحرب العالمية الثانية بالظهور، أصدرت الحكومة البريطانية قرارات اختصت بتمثيل العمال في اللجان الحكومية، كما أن نشوء حكومة العمال عام 1945م أدى إلى تأميم عدد من الصناعات وتنظيم إدارتها في شكل مؤسسات نوعية، وقد نتج عن ذلك نقاشات شتى حول الطريقة التي تشكلت على

¹ - مكتب الرئيس للأبحاث الاقتصادية - المملكة المتحدة - النظام السياسي والاقتصادي، 1964م، ص ص 3- 4

² - Collaboration between public authorities and employers and workers organization I-L-I-R. December 1957 pp. 167-187

أساسها الأجهزة الإدارية لتلك الصناعات؛ إذ رأى النقابيون أن يترك للعمال إدارة المشروعات المؤممة، أما الاشتراكيون الفابيون؛ فقد كان رأيهم يتمثل بضرورة الإشراف المباشر من جانب الحكومة على إدارة هذه الصناعات، وهو ما استقر عليه الرأي النهائي؛ ومن ثمّ إعطاء الإدارة للخبراء المتخصّصين مع احتفاظ العمال بمكتسباتهم وتأثيرهم على أجهزة الإدارة.

وأشار أوليفر كلارك إلى أن المناخ الملائم: "لم يكن متوافراً بعد في بريطانيا لعملية التشارك الحقيقي بين الإدارة والعاملين في تسيير دفة المنظمات؛ التي كانوا يعملون فيها، على الرغم من التوجهات الاشتراكية القومية التي تسود الفكر الاقتصادي البريطاني"⁽¹⁾، وقد دعيّ المديرين إلى عدم تشجيع فكرة المشاركة بين صفوف العمال خارج نطاق مفهوم المساومة الجماعية.

اشتراك العاملين في الإدارة في فرنسا

تعدّ فرنسا من أوائل الدول التي سارت على نهج الثورة الصناعية، كما أن القوى العاملة في فرنسا تعتبر في مقدمة البلاد التي عانت من آثار الثورة الصناعية؛ نتيجة ممارسة مالكي المنظمات لأقصى أنواع الاستغلال البشري للعاملين بمنظمتهم؛ دون أدنى اعتراف بأدميتهم أو حقّهم في ناتج جهودهم، ويكفي أن نعرف أن متوسط ساعات العمل في فرنسا قد وصل إلى 18 ساعة عمل يوميًا، وذلك في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر دون التمييز بين فئات العمال سواء من النساء أو الأطفال أو الرجال، وفي أثناء تلك الظروف السيئة لم يكن للعاملين أي دور في اتخاذ القرارات داخل المنظمة؛ لذا تكوّنت في الاتجاه المضاد التنظيمات السريّة للعمال؛ التي

¹ - Oliver Clark – 1980- Workers Participation in management in Great Britain, Geneva International Institute for Labour Studies, No,58 P1-24

أدت فيما بعد إلى ظهور النقابات العمالية، وفرضت نفسها قوة عمالية تدافع عن مصلحة وحقوق العمال في مواجهة أصحاب الأعمال.

ثم امتد النشاط العمالي بعد هذه المرحلة، وروج لفكرة إشراف العاملين على المنظمات التي يعملون فيها، حتى أمكن للفكرة أن تجد مجالاً لها في القبول لدى الرأي العام الفرنسي عام 1920م، كما صدرت عدة قوانين بغية الاستجابة لمطالب القوى العاملة في الاشتراك في الإدارة؛ حتى صدر الدستور الفرنسي في عام 1946م الذي تضمن حقّ العاملين في الاشتراك في الإدارة، ثم ظهرت لجان مشتركة في منظمات القطاع الخاص؛ التي ضمت أكثر من خمسين عاملاً، وتكونت هذه اللجان من مدير المنظمة أو من يمثله، ومندوبين أو ثلاثة من العاملين وفق حجم المنظمة، وتم اختيار المندوبين عن العاملين طبقاً لقاعدة التمثيل النسبي (موظفون وعمال)، وطائفة الموظفين تشمل درجات الإشراف من المهندسين ورؤساء الأقسام، وكانت تجتمع هذه اللجان للمشاركة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات، مما يؤدي إلى تعاون أوثق بين الإدارة والعاملين.

"وعلى الرغم من الاهتمام المبكر من قبل الرواد الأوائل الفرنسيين أمثال هنري فايول، فإن مفهوم المشاركة في الإدارة يعد مفهوماً حديث العهد في الفكر الإداري الفرنسي"⁽¹⁾ ويعود السبب في هذا التخلف على طريق التشارك في الإدارة إلى التشجيع على النزعة الفردية وحبّ التملك لدى أصحاب الأعمال، مما جعلهم يقاومون أي فكرة تسمح للعاملين بالمشاركة في الإدارة، وهذا أفضى إلى سيادة أجواء الكراهية لأصحاب الأعمال في الأوساط العمالية، مما جعل هذه الأوساط غير راغبة من حيث المبدأ في الدخول في أية محاولات للمشاركة في إدارة المنظمات التي يعملون بها.

¹ - L.Greylie de Belle Comle, 1978 – **Workers participation in management in France – Geneva, International Institute Labor Studies, No34, P96**

وإذا كان قانون (أورو) الصادر عام 1982م شكّل خطوة متقدّمة؛ لتشجيع المفاوضات والمشاركة بين العاملين والإدارة وأصحاب الأعمال، إلّا أنّه لم يحدث تغييراً جذرياً في بنية الدولة؛ التي تمثّلها سلطة سياسية لم تستغن عن المركزية في اتخاذ القرار، ومن الممكن أن تشمل المبادئ الأساسية لقانون أورو: "بالجمع بين اللجان الصحية واللجان المختصّة بظروف العمل، وخلق منصب ممثل اقتصادي في المشروعات التي يتجاوز عدد عمالها 1000 عامل، ثمّ توفير مساعدة فنية لمجلس الإدارة يقوم بها محاسبون قانونيون، إضافة إلى حق اطلاع ممثلي العاملين على ما يجري في المشروع، وحق إبلاغ مسبق لمجلس الإدارة بالقلق الذي يشعر به العاملون في سير المشروع"⁽¹⁾، وركز هذا القانون على الجانب الاجتماعي؛ إذ إنه إذا كان هناك أكثر من 200 عامل في المنظمة سواء أكانت صناعية أم خدمية أم زراعية، فإن العاملين يستفيدون من حق التعبير المباشر والجماعيّ حول مضمون العمل وتنظيمه، وأيضاً حول إمكانية القيام بأعمال تهدف إلى تحسين ظروف العمل في المشروعات.

مشاركة العاملين في الإدارة في ألمانيا

تعدّ ألمانيا دولة رائدة في مجال مشاركة العاملين في الإدارة، فهي أكثر الدول الغربية توسّعاً في المشاركة، فقد تمّ تكريس هذه السياسة في دستور 1849م، ومنذ 1864م منح المشرّع الألمانيّ العاملين صوتاً محدوداً داخل المنظمة، إلى ان صدر قانون 1920م الذي أعطى اللجان؛ الممثلة للعاملين الحقّ في أن يجلسوا، ويصوّتوا في مجالس الإدارة، إلّا أن هتلر ألغى هذا النظام، ومع نهاية الحرب العالمية الثانية أعيد النظام السابق إلى حيّز التطبيق.

¹ - Mohammad Alkharchoum – 1988 – **Le Social et l'Organization- du Travail**, These d'Etat, U,L,P France – P191-197

ثم صدرت القوانين في عام 1976م "سرى بموجبها أنظمة التشريك في الإدارة على الشركات التي يبلغ عدد العاملين فيها 2000 عامل فأكثر"⁽¹⁾، بالإضافة إلى وجود نظام آخر للمشاركة (يسمى مجلس الإشراف) هذا المجلس له الحق في مطالبة الإدارة في أي وقت بالسجلات أو الوثائق التي يحتاجها، والمتعلقة بالشركة؛ التي يعملون فيها، وفي 1981م صدر قانون أقر تثبيت قوانين المشاركة في الإدارة في الشركات التي تعتمدها، وما يميّز النظام الألماني في المشاركة الإداريّة هو أن كافة الجهات الفاعلة والمؤثرة في المنظمة تُمثّل في مجلس الإدارة من دون استثناء.

مشاركة العاملين في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية

يرتبط تاريخ الكفاح العمالي في الولايات المتحدة الأمريكية بنفس الأدوار التي مر بها الكفاح العمالي في بريطانيا، و: "يعود ذلك إلى ارتباط الولايات المتحدة الأمريكية بالنظم والأساليب المطبقة في المجتمع الإنكليزي لفترة طويلة"⁽²⁾، بسبب احتلال بريطانيا لأمريكا، "وفي الفترة التي سبقت الثورة الصناعية اتخذ المجتمع الأمريكي صورة المجتمع الإقطاعي؛ الذي كان يمثل الهيكل الجوهري لحركة الاقتصاد القومي"⁽³⁾، وانقسم المجتمع الأمريكي إلى إقطاعيات يملكها السادة (أصحاب الأعمال) ويعمل فيها العمال، ولقد طبق المشرع الأمريكي مبدأ التآمر الذي كان مطبقاً في إنجلترا، مما أدى إلى إعطاء السلطة لأرباب الأعمال؛ لإجبار العمال على العمل رغماً عن أنوفهم، وبالأجر الذي يحدده أرباب العمل، والوضع العمالي في الولايات المتحدة الأمريكية بعد

¹ - Frederick, Furstenberg, 1978-**Workers Participation in management in the federal Republic of Germany** – ed Geneva– International Institute for Labour Studies , 2nd , P12

² - هنري بنج، تاريخ الحركة العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ترجمة، راشد البراوي، مطبعة المعرفة، 1961م، ص ص 1- 14.

³ - جايمس مايرز وهاري ليندر، ماذا تعرف عن الحركات العمالية، ترجمة حسن العباس، المؤسسة الأهلية للطباعة والنشر، بيروت، 1956م، ص ص 1- 14

الحرب العالمية الثانية، كان مزرئياً؛ إذ لا يمكن القول إن نظام المشاركة في الإدارة كان موجوداً في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أن ذلك ليس سمة موحدة؛ إذ يختلف تطبيق الإدارة من منظمة إلى أخرى طبقاً لأهداف أرباب الأعمال وخططهم وتنفيذهم القوانين وتوجهات الدولة الاجتماعية، ويستدل على ما ذكر آنفاً: "ظهور أشكال من التعاون بين أصحاب الأعمال والعاملين في بعض مصانع بالتيمور وأوهايو وفي سكك حديد أوهايو وشيكاغو، وكانت هناك مشاركات مع العاملين حول تحديد الوسائل اللازمة لزيادة الإنتاجية، وظهرت أسس جديدة للأجور، مثل الأجر مقابل الإنتاجية"⁽¹⁾، ولم يكن الهدف فقط مادياً؛ إذ بدأ الاهتمام بتحسين معنويات العاملين، وإشراكهم بإدارة سياسة المنظمة التي ينضون تحت لوائها.

ومن الجدير بالذكر أن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم بغض النظر عن أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فأضحى الاتجاه اليوم نحو إعطاء الانسان مزيداً من الحرية في المجالات الحياتية كافة، وبالتالي فقد ظهر مفهوم التشارك مع العاملين في الإدارة؛ نتيجة تلك التغييرات والتحويلات الدراماتيكية المتعاضمة والمتلاحقة.

مشاركة العاملين في الإدارة في الوطن العربي

نظراً لضآلة حجم القطاع الصناعي والتجاري، وبسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة التي كانت سائدة في الدول العربية، وهيمنة أفكار المنظومة القيمية والمعرفية القروسطية وثقافتها على المجتمع والدولة، لم تستطع البلدان العربية من تحقيق الثورة الصناعية، ومن ثم فلم تدخل أيُّ منها عصر الحداثة، الذي ولد من رحم الإدارة التشاركية، التي لم تظهر في الوطن العربي إلا منذ بدأت الأفكار الاشتراكية تظهر في

فترة الخمسينيات من القرن العشرين؛ التي ساعدت على شيوع فكرة مشاركة العاملين في الإدارة على ضوء الفكر الشيوعي. فمثلاً: في مصر اقتضت فكرة مشاركة العاملين في الإدارة قبل عام 1961م على شكل لجان استشارية في الشركات الصناعية الكبرى.

مشاركة العاملين في الإدارة في مصر

صدر التشريع بإصدار القانون رقم 114 لسنة 1961م؛ مستهدفاً إشراك العمال فعلياً في مسؤوليات الإدارة، وتمّ تدعيم مفهوم المشاركة بإصدار القانون رقم 141 لسنة 1963م الذي تضمن زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة وإلغاء التقسيم المعمول به في الوحدات الإنتاجية؛ التي بطبق عليها نظام الاشتراك في الإدارة واتساع نطاق مشاركة العاملين في عضوية مجلس الإدارة، فقد شمل قطاعات جديدة من أوجه النشاط الاقتصادي.

وعلى الرغم من ذلك واجهت تجربة المشاركة في الإدارة بعض العقبات مثل: اضطراب فهم المقصود من اشتراك ممثلي العمال في مجالس الإدارة، وهو تعاون العمال مع الإدارة وعدم وضوح الرؤية لمنفذيها، والتقصير في الإعداد الكافي لممثلي العمال وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛ لحسن قيامهم بمهامهم.

المشاركة بين الموظف والإدارة

نجحت - نسبياً - معظم الشركات العالمية في التوفيق بين ثقافتها وأهدافها وإرضاء حاجات الزبائن ورغباتهم، وذلك حينما عيّنت بإكساب الموظف القدرة على التمكن والرؤية والرضا والثقافة، بما تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة عن طريق إرضاء العملاء؛ ليشعر الموظف بأهمية التوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع العملاء، وفهم البيئة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة

وشعوره الإيجابي اتجاهها في ممارستها كلّها من جهة أخرى، وقد يحدث تناقض بين الأمرين، أو توافق تبعًا لسمات الموظف، ولعلّ التناقض السلبي بين الموظف والإدارة متمظهر بعلاقة سلبية عدائية مع العملاء، أما التوافق فمن شأنه أن ينعكس إيجابًا على تعامل الموظفين مع العملاء.

تشخّص الإدارة الناجحة العلاقة بين الإدارة والعاملين من ناحية، وبين العاملين ونتائج الأداء مع العملاء من ناحية أخرى، وهذا يحتاج إلى استقصاء الآراء والانطباعات لمعرفة رأي كل طرف من أطراف العلاقات القائمة في عملية الخدمة، وتشخّص ماهية آفاق توقّعاتهم، وحتى تكون نتائج الخدمة جيدة لابدّ من خلق أجواء مناسبة؛ لممارسة الشفافية والعلنية والواقعية والصراحة؛ لبناء علاقات توافقية إيجابية تنسم بحملها مقومات من أجل نجاح التمكين والمشاركة والثقة.

يرتقي مفهوم الإدارة التشاركية المعاصر بالعنصر البشري في المنظمة إلى مستويات راقية من التعاون، ويبثّ روح الفريق المتعاون الذين يعين على اكتساب الثقة بالنفس والقدرة على الإبداع والسير على درب التفكير المستقل وامتلاك روح المبادرة، ولعلّ معرفة العاملين لعملمهم هي نقطة البداية؛ لتحسين الإنتاجية والجودة والأداء، حيث يرى دركر: "وما من شك أن الشراكة مع العامل المسؤول في تصنيع ونقل الأشياء هي الطريقة المثلى، فالشراكة مع العامل المسؤول في العمل المعلوماتي والعمل الخدمي هي الطريقة الوحيدة"⁽¹⁾؛ التي تضع المنظمة على درب إدارة تشاركية معاصرة، وهذا يقتضي تحديد طبيعة الأهداف التي تتناول الجانب الأخلاقي؛ بما يحقق تنمية للشخصية متوافقة مع مبادئ حقوق الإنسان، والجانب الاجتماعي؛ الذي يجعل المشروع أكثر ديمقراطية، فقد يمنح العاملون حقّ التفاوض حول شروط العمل وحماية مصالحهم

¹- بيتر دركر، فن الإدارة، تعريب عبد الهادي الميداني، مكتبة العبيكان، 2004م، ص292.

ومصالح العملاء، وقد يتدخلون برسم سياسات عامة على صلة بأهداف المنظمة، ولعلّ الجانب الاقتصادي؛ لرفع كفاءة المنظمة عن طريق مساهمة العمال والاستخدام الأكثر كفاءة لموارد المنظمة هو الجانب الأكثر وضوحًا ومباشرة في نجاح المنظمة.

العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة

اختلفت العوامل التي ساعدت على ظهور الصيغة الثانية من المشاركة؛ التي أخذت شكلًا مباشرًا على مستوى الورشات خلافًا للصيغة الأولى المتسمة بطابعها غير المباشر والتمثيلي عن طريق: النقابات، ومجالس العمال، لجان التسيير... إلخ، وتعدّدت العوامل؛ التي ساعدت على بروز هذه الصيغة المباشرة في المشاركة منذ منتصف الستينات، وأهمّ تلك العوامل:

قصور النموذج التقليديّ (الكلاسيكيّ) للإدارة

يقوم النموذج الكلاسيكي على المبادئ التaylorية الفوردية؛ التي تركز على التجزئة المفرطة للمهام وتنميطها، والفصل المطلق بين مهمات التخطيط والتصو، وتلك المختصة بالتنفيذ، إضافة إلى تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المديرين.

ويتميّز هذا النمط عمومًا بطابع الاستبداد والسلطوية؛ إذ يلجأ المديرون باستمرار إلى التهديد والعقوبات، وتقلّص عمليات الاتصال إلى أبسط مظاهرها؛ باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم تجاه القاعدة، ومتعرضة في نفس الوقت إلى قدر كبير من التشويه والحجز أو المنع، فضلًا عن اتساع المسافة الفاصلة بين المديرين والمنفّذين على المستويين الاجتماعيّ والنفسيّ، وقد كشفت الأبحاث والدراسات عن وجود عدد من المؤشرات الدالة على القصور؛ الذي يعاني منه

هذا النموذج من بينها: ارتفاع معدلات الغياب، ودوران العمل، وأعمال التخريب، وسوء استخدام الموارد، وتزايد ظاهرة كبح الإنتاج، وارتفاع ملحوظ في الصراعات التنظيمية.

التقدم التقني والتغير التكنولوجي

لقد تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بوتائر سريعة، لا سيّما منذ منتصف القرن العشرين، وقد أدى تراكم المعارف وتطبيقاتها تقنيًا إلى تغيير تكنولوجي هائل تجسد في اختراع وابتكار آلات ومكنات جديدة، أو إلى إدخال تحسينات جوهرية على التجهيزات القديمة؛ مما نتج عنه ثورة صناعية ثانية منذ بداية الاستخدام الواسع للأتمتة وإدخال المعلوماتية في ميدان الإنتاج، وقد صاحب ذلك التغيير التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى العاملين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغيير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف؛ مما يعني - في نهاية الأمر - تغييرًا في سيرورة العمل والعملية الإنتاجية، وتحولات جوهرية في طبيعتهما.

تحول العمل نحو الطابع التصوري

في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي اللذين شهدهما النصف الثاني من القرن العشرين لحقت بطبيعة العمل وسيرورته تغييرات جوهرية تمثلت بـ:

- تزايد المهمات؛ التي لا تقبل التحديد بواسطة نموذج إجرائي دقيق، والتي تفترض تعاونًا مستمرًا ضمن جماعات عمل صغيرة.
- تطور سيرورة إنتاج غير إنسانية، بمعنى تزايد العمليات التي لا تستدعي تدخل الإنسان مباشرة
- تنامي المهمات التي تعتمد على التحكم في مجموعة معطيات تأخذ صيغة إشارات ورموز.

- تقلص المهام القائمة على تصنيع الأشياء لصالح مهام تخصص
تصور الأشياء والسيرورات والتنظيمات.

تغيير تركيبة القوى العاملة

كانت التغييرات - السابقة الذكر - سواء على مستوى التجهيزات، أو في طبيعة العمل والمهام من أسباب حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات؛ من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة، وذوي الخبرات الفنية العالية (مهندسون، تقنيون... إلخ) المكونين في المعاهد العليا والجامعات؛ مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية، وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة والقيام بأعمال روتينية غير مشبعة، مطالبين بتوسيع مهماتهم وإثرائها بتوسيع مجال المبادرة، وممارسة المسؤولية، وتقوية دورهم بصفتهم فاعلين نشطين على مختلف المستويات.

تحديات المحيط الاقتصادي

عرف المحيط الاقتصادي تطورًا وتعقيدًا كبيرين، لاسيما في الربع قرن الأخير، وقد تميز بانفتاح متزايد للأسواق في ظل تيار جديد تمثله العولمة، الذي يدعو إلى تحطيم الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية، مما أدى إلى عدم استقرار السوق، واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة الملحة إلى تحقيق النوعية الكاملة، في هذا الجو أصبحت ميزات مثل سرعة ردّ الفعل والمرونة، وتعبئة الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال إبداعات العاملين عوامل حاسمة في تشكيل سياسات المؤسسة وذات تأثير على مستقبلها.

مبادئ نمط الإدارة التشاركية في المنظمات

ترتكز قيم العمل في المنظمة لبناء الإنسان انطلاقًا من معرفته الحقوق والواجبات - عالمية الطابع - وممارستها، وهذا يستدعي الاستفادة من أفكار الموارد البشرية؛ لرسم خطط وسياسات المنظمة، إضافة إلى تقديم الخدمات؛ بما يتفق مع تصورات العاملين ورغبات العملاء وصولاً إلى تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية، ومن الأهمية بمكان أن يؤكد على ضرورة المحافظة على الدور؛ الذي تقوم به النقابات تجاه القوى العاملة باعتباره أساس ومكمل لفكرة الاشتراك في التخطيط والسياسات والتمكين، ولكن وفق مبدأ تفعيل الذات الفاعلة؛ التي تحمل في أحشائها بذور قيم جديدة وفكر خلاق وسلوك سوي.

يحتاج إنجاز مبدأ التمكين إلى فكر يضمن سلوكًا نمطيًا طويل المدى، أساسه المرونة بتغيير النمطية؛ بما يستجيب للمتغيرات المتسارعة، ومن الضروري خلق علاقات إيجابية وثقة وشعور بالشراكة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العملاء من جهة أخرى، وليس التمكين مجرد تفويض صلاحيات أو سلطات، بل هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة أو التعصب أو الشللية أو الانتهازية في التعامل، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره؛ الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور أو تضخيم دوره.

ويرى هنري سيمون أن الإدارة هي عملية اتخاذ قرارات، وأن اتخاذ القرارات هي الإدارة، أي: إنّ اتخاذ القرارات هو جوهر الإدارة وقلبها النابض، وإن مفاهيم نظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق الاختيار الإنساني والحرية والعدالة، وهذا يضمن تحقق القرار الرشيد عن طريق الاتفاق التفاوضي وارتباط الأطراف ببنود الاتفاق والتزامهم بها، ولا بدّ أن يكون القرار ناتجًا عن جهد

جماعي لأعضاء الفريق الواحد؛ الذي يتم الوصول إليه عن طريق تفعيل وسائل من شأنها أن تعين على التكيف ومواجهة الضغوط والتحديات المتزايدة من داخل المنظمة وخارجها، إضافة إلى تفعيل وسائل للإفادة من القدرات المتوقعة المتسمة بها الموارد البشرية داخل المنظمة، إضافة إلى تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، وإلى تنمية روح الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين في المنظمة، وتفعيل سياسة الباب المفتوح بين العاملين والإدارة من خلال الشفافية والمصداقية في تقديم المعلومات الخاصة بشأن سير العمليات، والاستفادة من القدرات البشرية الكامنة، وتفجير الطاقات الإبداعية لزيادة فاعلية الأداء والاهتمام بالمهارات، وتزويد العاملين بكافة الخبرات والمهارات اللازمة؛ لسير المهام والأعمال بفاعلية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأخيراً لابد من تقديم إطارٍ مقبولٍ للجميع بهدف إدخال التغييرات وتطبيقاتها استجابة من الإدارة للتغيرات الخارجية والموضوعية.

الفصل الثالث

أثر التغيرات الكونيّة على الاتجاهات الفكرية للإدارة وظهور الإدارة التشاركية

أثر التغيرات الكونيّة على الاتجاهات الفكرية للإدارة

مسوّغات تطبيق نمط الإدارة التشاركية

مرتكزات تطبيق نمط الإدارة التشاركية

المستويات الإدارية في المشاركة

التغيرات الكونية والاتجاهات الفكرية للإدارة وظهور الإدارة التشاركية

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

كما اختلفت النظرة إلى الزمان، وصار المستقبل هو الهمّ الأول، وفهم الماضي المفعم بالحاضر يرتبط بالقدرة على تجاوزهما نحو تخوم المستقبل، كما أن توفير الوقت أصبح في ميادين المنافسة بين المؤسسات والدول، وتصدّعت الضمانات؛ التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل الوطن، وما كانت تحصل عليه من تفضيل، وذلك نتيجة مظاهر العالمية والعولمة، وما صاحب ذلك من سهولة وحرية الحركة للمنظمات بين الدول وإلغاء الحواجز الجمركية وغيرها من أشكال الحماية⁽¹⁾، ويلاحظ انتقال

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

معارك المنافسة بين المنظمات من ساحة العملية الإنتاجية إلى ساحة الخدمات المرتبطة بها مباشرة مثل أنشطة البحوث على الجودة وتطويرها وتصميمها ومراقبتها: "وقد ظهرت كثيرٌ من البحوث التي حاولت بلورة هذه الاتجاهات الإدارية الحديثة، وفق مناهج جديدة"⁽¹⁾، إذ أسهم كل منها في إضافة أسلوب وفكر جديد للإدارة وتطوير المنظمات.

أثر التغيرات الكونية على الاتجاهات الفكرية للإدارة

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

أثرت هذه المتغيرات على الاتجاهات الفكرية للإدارة، وتمثل أهمها في: "التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد، ومن ثم تزايد أهمية التخطيط الإستراتيجي، الذي يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المتزايدة، وانهيار مفهوم النطاق المحلي؛ الذي اعتادت الإدارة أن تجد نفسها فيه، وتتخذة مجالاً غير محدود الأبعاد،

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

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

تمارس الإدارة عملها من خلاله، والانخراط في أوساط عولميّة، ثمّ انهيار مفهوم الاستقرار، وصار التغير هو السمة الأساسية في النظم والمعايير والقيم بما يتناسب مع ثقافة كل منطقة ومزاياها المجتمعيّة التي يقوم فيها الاستثمار⁽¹⁾، وقد اختلفت النظرة إلى الزمان، وصار المستقبل هو الهمّ الأوّل، وفهم الماضي المفعم بالحاضر يرتبط بالقدرة على تجاوزهما، كما أن توفير الوقت أصبح في ميادين المنافسة بين المؤسسات والدول، ومن ثمّ تصدع الضمانات التي كانت تتمتع بها الإدارة في تعاملها داخل الوطن، وما كانت تحصل عليه من تفضيل، وذلك نتيجة مظاهر العالمية والعولمة، وما صاحب ذلك من سهولة وحرية الحركة للمنظمات بين الدول وإلغاء الحواجز الجمركية وغيرها من أشكال الحماية، إضافة إلى: "انتقال معارك المنافسة بين المنظمات من ساحة العملية الإنتاجية إلى ساحة الخدمات المرتبطة بها مباشرة"⁽²⁾ مثل أنشطة البحوث والتطوير والتصميم والرقابة على الجودة.

مسوّغات تطبيق نمط الإدارة التشاركية

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

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

² - فؤاد محمد القاضي: التغييرات العالمية لعام 1997م، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايدسيفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1997م، ص 302.

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

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

تجارب منظمات طبقت نمط الإدارة التشاركية

بدأت بعض الشركات في كندا تجربة نماذج متطورة من الإدارة التشاركية، ففي مصنع شركة ليفر بروثرز في مدينة تورنتو يعامل قادة الشركة الموظفين بصفتهم خبراء استشاريين، تقود أفكارهم إلى تحسين الإنتاج، وقد أخذت مشاركة العاملين في الإدارة أشكالاً متعددة؛ إذ تبنى أنشطة المشاركة الرسمية على سياسات محددة وإجراءات مؤسسية⁽¹⁾، أما المشاركة غير الرسمية فتتأثر بأسلوب الإدارة والقيم السائدة في المنظمة، مثل قدرة الموظف على التحدّث مع رئيسه، والتقدم بفكرة أو اقتراح جديد،

¹ - Johan Case(1998)•The Open –Book Exerience;AdditionWeseely,New York,P78 .

إضافة إلى قيامه بأنشطة المشاركة، وهذه تكون تطوعية، بمعنى أنّ الشركات تطبق الإدارة بالمشاركة دون أي متطلبات.

وتبين الدراسات ومنهم (كانتر 2004)⁽¹⁾ أن القادة الجدد غالبًا ما يحققون إنجازات كبيرة في تحويل منظماتهم من الفشل إلى النجاح، وبكلّ بساطة عن طريق تحويل الموارد المتاحة؛ لخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين؛ الذين تقع على عاتقهم عملية التغيير وإنقاذ المنظمة، كما توضحه حالة مركز صحيّ متخصص، كان يواجه الإفلاس حينما عين مدير جديد، وكان الجميع يعتقدون أن أول قرار سيتخذه هذا المدير هو إغلاق المركز، وبدلاً من أن يفعل ذلك وجد كثير من المقومات منها: الإنسان الفعّال، والمباني الجميلة، ومجتمعاً حول ذلك المركز متعطشاً لخدماته، فقد وجد ذلك المدير طرقاً؛ ليبين للعاملين مدى أهميتهم وقيمتهم؛ فبدأ بإصلاح المشاكل الملموسة؛ التي طالما أثرت على حياتهم اليومية في العمل، مدعماً - هذا - بحوار مفتوح وكشف للحقائق، وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم بشكل مفتوح، ودعم أي مبادرة حيوية لحلّ المشاكل؛ مما أدى إلى تحول ثوريّ في مستوى الثقة بالنفس، وبدأت ثقة العاملين تزداد وتتشكل، وبدأ الجميع يرون أنه بمقدورهم تقديم إسهاماً ما، وبدأ الأداء يتحسن وبدأ التشجيع يتسع على نطاق المجتمع الذي يستقبل خدماته الصحية من ذلك المركز.

تجربة بنك فرست شيكاغو

كانت أصول بنك فرست شيكاغو⁽²⁾ 40 مليون دولار، ولا شكّ أنّها ازدادت أضعافاً في مطلع الألفية الثالثة، وقد أشرك الزبائن في تحديد سياساته مع نموّ حجم أصوله؛ ليضع قياسات تتضمن عدداً كبيراً من الوحدات، وهذه القياسات هي رأس

¹ - يحيى ملحم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010م، ص 95.

² - 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.

الحربة لبرنامج تحسين الجودة؛ الذي حاز قدرًا كبيرًا من الاهتمام، وأذيع عنه الكثير، وعلقت اللوحات؛ لتدل على تقدمه في كل اتجاه وعلى مختلف المؤشرات، وهناك نشرة أسبوعية تتحدث عن تقدم البرنامج أو تخلفه عن كل مقياس، وذلك نسبة لأهداف بالغة الصرامة، هذه المراجعات للبرنامج - والتي تنشر الغسيل سواء كان نظيفًا أم غير نظيف - يحضرها ويطلع عليها دائمًا الزبائن والموردين، كما أنّ كبار المديرين بالبنك يؤمنون أنّ علنية التقارير عن المعلومات وعن أمور كان المعتاد أن تكون سرية للغاية، والعمل بقياسات محظورة النشر، هي حافز عظيم للأداء، وفي رأيهم أنه ليست هناك خطوره تنتج عن ذلك.

تجربة منظمة آشتون فوتو

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

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

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

التمكين Empowerment

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

ومفهوم التمكين⁽²⁾ هو إستراتيجية تنظيمية، تقوم على مهارات جديدة، إنّه - ببساطة - السلطة حينما تمنح العاملين تفويضاً لصنع القرارات المنفذة، وتحفّز أصحاب الكفاءات القادرين على تجسيد الأهداف الاستراتيجية التي أعدت سابقاً عند المستوى الأعلى في المنظمة، والتمكين هو أحد المرتكزات التي يتكئ عليها نمط الإدارة التشاركية، ولتحديد المقصود بعملية تمكين العاملين فقد وجد محمد علي عبد الوهاب في دراسة مسحية لإحدى الشركات المصرية الكبيرة⁽³⁾، التي أرادت تطبيق التمكين بين عامليها، أن مفهوم التمكين لدى مديري الإدارة العليا في تلك الشركة يتجه نحو "مشاركة العاملين" في اتخاذ القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدة أو على مستوى الشركة جميعاً، أي أنه إلى جانب التمكين من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة، يضاف أسلوب آخر وهو التمكين على مستوى الإدارات، الذي يمكن أن نسميه أسلوب الفرق المدارة ذاتياً أو الأسلوب الدائري؛ لذا فإن معرفة العمال لعلمهم هي نقطة

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

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

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

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

البداية؛ لتحسين الإنتاجية والجودة والأداء، ويرى "دركر" (1) أن الشراكة مع العامل المسؤول في تصنيع ونقل الأشياء هي الطريقة المثلى، فالشراكة مع العامل المسؤول في العمل المعلوماتي والعمل الخدمي هي ما توصل المنظمة على درب النجاح.

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

وتلى ذلك عدة محاولات لتطوير أسلوب المشاركة منها نظرية العاملين لفريدريك هيزبرغ، ودوجلاس ماكجريجوز (نظرية X، Y)، ونظرية الإثراء الوظيفي؛ التي اهتمت بإعادة تصميم وتوسيع نطاق الوظائف، وحديثاً اكتسب مفهوم التمكين أبعاداً فكرية وتنظيمية هامة بلورها توم بيترز (2) في كتابه Thriving on Chaos حيث توقع ظهور صورة جديدة للتنظيم تتفق مع الدور الجديد للمنظمة - التحول من الاستغلال إلى خدمة المجتمع - ومن ثمّ ينصب اهتمام القيادات الإدارية على صحة العاملين

1 - بيتز دركر، فن الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 292

2 - محمود أحمد الخطيب، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في المنظمات الصناعية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 1998م، ص 80.

ورفاهيتهم، وتتسم القيادة بالصدق والصراحة والإيمان، بأن جميع العاملين، رؤساء ومرؤوسين وحدة واحدة، وليس أمامهم سوى المشاركة والتفاعل الخلاق.

تحفيز العاملين Engage

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

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

والتحفيز هو: كلُّ قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوكٍ أفضل، أو تعمل على استمراره فيه وبناء عليه: فإنَّ اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وَحْدَهُ لضمان الإنجاز بالشَّكل المرغوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات الإدارة، ألا وهو إيجاد الحَفْز الكافي لديهم؛ حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز.

تلعب دافعية الإنجاز والتحفيز دورًا مهمًّا في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة التي يقوم بها، ويعتمد إبقاء شعلة الحماس في نفوس العاملين أولًا وأخيرًا على مدى قدرة القائد وفرق العمل على اكتشاف المثبطات الحقيقية

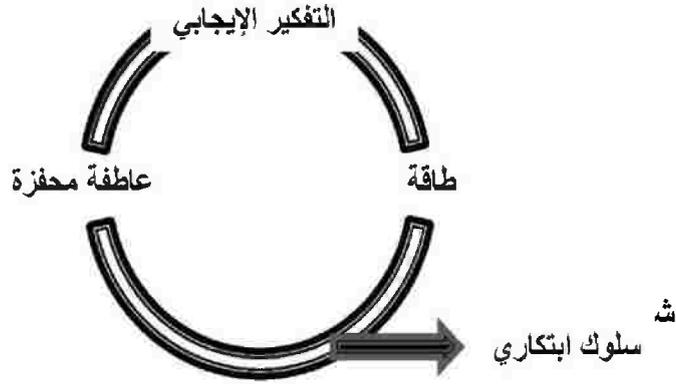
وتقليلها والمحفزات الحقيقية وزياداتها⁽¹⁾، ومن أهم المثبطات الشائعة في المنظمات الإدارية، السرية وحجب المعلومات، الصراع ذو الطابع السياسي، التوقعات غير الواضحة، المنافسة الداخلية السلبية، الاستهانة بجهود العاملين، الرقابة اللصيقة، يقابل هذه المثبطات مجموعة رغبات إنسانية لدى كل فرد في المنظمة تتبثق مما يمكن تسميته القوى المحفزة، وهي ظروف العمل؛ التي يمكنها حفز الفرد، وهذه الرغبات الإنسانية ثمان هي: رغبة النشاط، رغبة الملكية، رغبة السلطة، رغبة الانتماء، رغبة الإحساس بالتمكين، رغبة الإنجاز، رغبة الاحترام، رغبة المعنى، ولتحقيق الحفز الذاتي لدى العاملين ينبغي العمل على إشباع تلك الرغبات.

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

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

² - Thomas J. Mc Coy, op. cit., p.225.

شكل رقم (3) دائرة التحفيز في منظمات الإدارة التشاركية



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

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

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

- ارتكاز أنظمة التحفيز على معايير حافزة لتقييم الأداء تتسم بمشاركة جميع العاملين في صياغتها النهائيّة، والتوافق على مؤشرات لقياس النتائج وربطها

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

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

بالأهداف الكلية للمنظمة، واستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية والمحاسبية التي تحدد مساهمة كل فرد في تحقيق نتائج المنظمة، إضافة إلى تمكين العاملين من القياس الذاتي لأدائهم ورصد تطوراتهم؛ مما يؤكد على ثقة الإدارة واحترامها للعاملين، ثم تقديم التغذية الراجعة عن الأداء، التي تركز على تصحيح الأخطاء وتقديم الحلول وتوجيه المدح أو الثناء للعاملين على أدائهم المعقول، وأخيرًا تهتم بقياس الجانب السلوكي - السلوكيات الإيجابية؛ التي يجب توافرها؛ لتحقيق الأهداف إلى جانب قياس النتائج المادية.

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

- وضع أنظمة وقوانين للتحفيز، تمثل إطارًا حقيقيًا متكاملًا يتوافق مع احتياجات المنظمة ورغبات العاملين.

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

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

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

يتضح عن طريق العرض السابق لأهم الإسهامات الفكرية المعاصرة لممارسات نمط الإدارة التشاركية في مجالات التمكين والتحفيز، يتضح أن الفكرة الأساسية في الإدارة المعاصرة، هي الاعتماد على العنصر البشري كونه هو الذي يصنع المعلومات، وهو الحجر الأساس في فاعليات الثورة التكنولوجية والاتصالات الرقمية؛ التي أدت إلى عصر المعلومات والمعرفة، وهو أيضًا المستفيد من نتائج هذه الثورات، حيث يضعها في حيز التطبيق العملي لها، ويراقب مردودها، إذن العنصر البشري وما يملكه من تراكم معرفي هو أساس التقدم، وليس التراكم الرأسمالي، كما كان سائدًا في المجتمع الصناعي، لذا لا بد من تحرر الإدارة المعاصرة من الأنماط التقليدية للإدارة، ومن مركزية اتخاذ القرار والتعقيدات الإدارية، إلى حسن توظيف العنصر البشري، ومنحه الحرية والاستقلال والمشاركة الفعلية في الإدارة ومساحة أكبر في صنع القرار، لأن ذلك لم يعد قرارًا قد تقبله إدارة أو ترفضه، فالمشاركة الآن تعد واجبًا على جميع أعضاء التنظيم، وليست حكرًا على الإدارة العليا، المشاركة المبنية على الحرية وقوى عاملة متعلمة ومتفقة، وبناء على ما سبق فالإدارة التشاركية، وما تتطوي عليه من حرية تداول المعلومات في المنظمة والانفتاح الكامل على كل ما يجري فيها؛ لتحقيق مصلحة العاملين والإدارة معًا، هي التي تعمل على تقديم مرشد لقيادات المنظمات من أجل الحصول على قوى عاملة أكثر علمًا ومعرفة، وسلطة وحرية في أداء وظائفهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بشأنها، مما ينعكس إيجابيًا على قدرة المنظمة ومركزها التنافسي من خلال تحقيق معدلات غير مسبقة من الجودة وتحفيض التكلفة.

مرتكزات تطبيق نمط الإدارة التشاركية

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

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

بشكل يضمن عدم التداخل أو التضارب في الاختصاصات والمسؤوليات ولا يؤدي الى التناقض أو المشاحنات بين المرؤوسين

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

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

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

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

- حرية تداول المعلومات وحمايتها بقوانين راسخة.

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

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

- تقدم تعزيراً صارماً لمنح العامل في المنظمة ثقة كونه شريكاً.
- تساعد على تسطيح الهرم التنظيمي، فتوافر المعلومات من شأنه أن ينقل المهارات والمسؤوليات إلى الصف الأمامي، و: "أن يسهل الاتصالات في الصف الأول عبر الحواجز الوظيفية"⁽²⁾ وهذا ما أطلقوا عليه بالإدارة الأفقية،

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

فالمعلومات في ذاتها وبذاتها هي البديل الرئيس؛ لمشرفي الخط الأمامي، ولعديد من خبراء هيئة العاملين أيضًا.

حرية تداول المعلومات

يقول جان كارلزون⁽¹⁾ إن الفرد الذي ليس لديه معلومات لا يمكنه أن يتحمل سلطة، والفرد الذي يعطى معلومات لا يمكنه أن يتجنب تحمل المسؤولية.

يتكئ نمط الإدارة التشاركية على حرية تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة لأعضاء الفريق عن طريق مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية في المنظمة، والمعلومة هنا بمرتبة السلاح الذي يعتمد عليه الموظفون لأداء عملهم بكفاءة وفعالية واتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية والتشغيلية، ويرى (Rick, Maur, 2000) أنّ نمط الإدارة التشاركية: "تمثل كتابًا مفتوحًا لجميع العاملين، بحيث يمكنهم من الإطلاع على كل المشكلات؛ التي تواجه المنظمة وطريقة مواجهتها حلها"⁽²⁾، أي تمكين العاملين، فالتمكين ينطوي على: "تحمل مزيد من المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني، وهذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية"⁽³⁾، ومن ثم يتضح من الآراء أن نمط الإدارة التشاركية تتحقق عن طريق حرية تدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها، وترمي إلى خلق منظمة شفافة، عن طريق نشر ثقافة الإفصاح والعلانية، وتحديث المعلومات وإتاحتها بسهولة، التي تتجز عملية التحفيز بطرائق متعددة منها: "تقدم تعزيزًا صارمًا بأن الشركة تنظر للعامل بصفته شريكًا وحلالًا للمشكلات، والافتقار لمثل هذه المعلومة يؤكد عجز العامل وعدم قدرته على النفع، كما

¹ - Jan Carlzon من (ريف بيراميديرنا) Riv Pyramiderna

² - Rick, Maur, Open book Management, *Journal for Quality and Particepation*, Spring, v9,N5.

³ - يحيى ملحم "التكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 96.

أن المعلومات تساعد على تسطيح الهرم التنظيمي، فتوافر المعلومات من شأنه أن ينقل بصورة متأصلة المهارة والمسؤولية إلى الصف الأمامي⁽¹⁾، ثم إن المعلومات تسهل الاتصالات في الصف الأول عبر الحواجز الوظيفية (الإدارة الأفقية)، فالمعلومات في ذاتها وبذاتها هي البديل الرئيس لمشرفي الخط الأمامي، ولعديد من خبراء هيئة العاملين أيضًا.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

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

وتعدّ تكنولوجيا المعلومات بتطبيقاتها المختلفة موردًا هامًا من موارد المنظمة؛ التي تستطيع عن طريقها إيجاد قدرات هائلة وميزة تنافسية كبيرة؛ مقارنة مع المنظمات الأخرى في نفس القطاع، وهو ما يمكن هذه المنظمات من تحسين إنتاجيتها الإدارية،

¹ - توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 756 - 757.

الإنتاجية أو الخدمية، سواء العامة منها أو الخاصة، على الرغم من صعوبة وضع تعريف محدد للمفاهيم المستخدمة لها شأنها شأن العديد من المصطلحات الإدارية المعاصرة، باعتبارها أحد فروع العلوم الإجتماعية.. يصعب تقديم تعريف شامل جامع مانع لأية ظاهرة اجتماعية، وهو ما يظهره الجدل فيما بين علماء الاجتماع الصناعي وعلماء التنظيم عند دراستهم لمختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية.

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

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

¹ - محمد خليفة، "مقدمة حول المعلوماتية الصحية"

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

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

من أهم نتائج الأبحاث والتطوير على مدى أكثر من أربعين عامًا ظهور علم المعلوماتية الصحية وإدارة المعلومات الطبية، "أحد العلوم الجديدة ذات التطبيقات الفريدة، التي تجمع بين علوم الحاسب الآلي من جهة وعلوم الطب والرعاية الصحية من جهة أخرى؛ نتيجة التقارب والتفاعل المستمر بين هذين المجالين المتطورين"⁽¹⁾، ويضم علم المعلوماتية الصحية في الواقع العديد من المجالات الفرعية، ربما كان أبرزها وأشهرها علم السجلات الصحية الإلكترونية ونظم معلومات المستشفيات المتكاملة؛ التي تمثل قوة محورية تصبّ فيها، وتنشّق عنها قنوات عديدة من المعلومات المرتبطة؛ بتقديم الرعاية الصحية للمريض، محور أنشطة الطب والرعاية الصحية كلّها.

الحكومة الإلكترونية

لا تقتصر الحكومة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية؛ لتقديم خدماتها للمواطنين، المتطلب تجديد الفكر وتطويره؛ لضمان صياغة مؤسسات الحكومة بشكل جديد له؛ بل تحمل أبعادًا إدارية واجتماعية وسياسية مختلفة؛ مستجيبة

¹ - محمد خليفة، "مقدمة حول المعلوماتية الصحية" المرجع السابق.

لمقتضيات الخدمات الإلكترونية عن طريق الشبكة والحواسيب من دون مواجهات أو احتكاك بشري؛ وبذلك لا بدّ من: "إعداد المستفيدين على تمثّل أساليب إلكترونية معاصرة لإنجاز كافة الأعمال؛ التي تتم داخل المؤسسات وخارجها، حتّى تتحقّق أركان الديمقراطية الأساسية ومقومات المجتمع الحديث، وهي أحد الأهداف الرئيسية للحكومة الإلكترونية"⁽¹⁾ الذي يترجم بمشاركة المستفيدين عن طريق إسهامهم في بناء عقد اجتماعي، طرفاه، المؤسسات والمستفيدين، يكفل تحوّل المستفيدين من متلقين للخدمات إلى مشاركين في إنجازها ومساهمين في صنع القرارات.

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

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

رؤيته لتغيير أمريكا، وذلك بإحداث ثورة في الحكومة، وكلف نائبه Al Gore آل جور لوضع برنامج التغيير تحت شعار "الاهتمام بالناس أولاً، أساس لهذا التغيير"⁽¹⁾؛ إذ بدأت الكثير من دول العالم في تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك عن طريق: "عرض معلومات في غاية الأهمية على شبكات الإنترنت، كما أصبحت كثيرًا من المعاملات الحكومية والتجارية، تتم عن طريق شبكة الإنترنت"⁽²⁾ ومن ثم فقد أتاحت هذه الشبكة للحكومة ومواطنيها فرصًا للتواصل بعيدًا عن الإجراءات الاعتيادية الروتينية.

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

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعل المؤسسات تستخدم التكنولوجيا في معاملاتها الداخلية والخارجية، ولكنها تتعلق بوجود بنية تحتية أساسية من التكنولوجيا؛ لتمكن المواطن من الحصول على المعلومات بأسرع وقت ممكن وبكفاءة وشفافية، وقد اختلفت الآراء حول تعريف الحكومة الإلكترونية، فوجهة نظر الأمم المتحدة تشير إلى أنها تتعلق باستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية ومواقع الإنترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة

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

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

³ - أبو بكر محمود الهوش، "الحكومة الإلكترونية، الواقع والأفاق"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2006م، ص32

الجهات الحكومية، ومن ثمّ فتبني الحكومة الإلكترونية يغيّر طبيعة العلاقات الأساسية بين الجهات الحكومية من جانب والمواطنين وأعمالهم من جانب آخر، ثمّ عرّفها الهوش بأنها: "عملية تغيير العلاقات وتحويلها في المؤسسات مع المواطنين عن طريق تكنولوجيا المعلومات، بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات؛ مما يوفر مزيداً من الشفافية وتحجيم الفساد وتعظيم العائد وتخفيض النفقات⁽¹⁾، ويعني ذلك أنّ الحكومة الإلكترونية لا تقتصر على استخدام تكنولوجيا المعلومات؛ لتقديم الخدمات للمواطنين، ولكن هي: "فكر متطور يعيد صياغة المؤسسات بشكل جديد له أبعاده الإدارية والاجتماعية والسياسية، كما أنّها لا تقتصر على تقديم خدمات إلكترونية للمستفيدين، بل تمثل أساليب إلكترونية؛ لإنجاز كافة الأعمال التي تتم داخل المؤسسات وخارجها"⁽²⁾، كما أنّ ممارسة الديمقراطية هي أحد الأهداف الرئيسية للحكومة الإلكترونية؛ تساوقاً مع العمل لمشاركة المستفيدين عن طريق مشاركتهم عبر تلك الآليات، كما أنّها تمثّل عقداً جديداً بين المؤسسات والمستفيدين؛ إذ يتحول المستفيد من متلق للخدمة الى مشارك في صنع القرار.

الاتصال وتدفق المعلومات وضمانه بتسهيل الوصول إليها

بعد استعراض دور الحكومة الإلكترونية بصفته مطلباً ضرورياً وحيوياً من متطلبات تفعيل نمط الإدارة التشاركية، فإنّ الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها، تقوم على تفعيل الاتصالات والإسراع بتدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات، عمودياً وأفقياً وقطرياً؛ مما يؤدي إلى الإنجاز الفائق في اتخاذ القرار وحلّ المشاكل في أيّ موقع من المواقع، كما يسهم ذلك

¹ - أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² - مريم خالص حسين، "الحكومة الإلكترونية" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 0، 2013م، ص 441

إسهامًا كبيرًا في محاربة أمراض، كانت تمثل عيوبًا نسقية في المجتمع، مثل منع الإشاعات، والامتناع عن احتكار المعلومات، والتخلص من الكذب، وكشف عمليات الفساد ومحاربه.

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

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

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

سند حقيقى للإدارة العليا فى مجابهة التحديات التنافسية، وكلّ ذلك يحتاج إلى جهد كبير من الإدارة فى ترسيخ المفهوم والقناعة بأهميته والصبر حتى تتحقق ثمرته.

القيادة التحويلية Transformational Leadership

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

يعد موضوع القيادة من الموضوعات الهامة في حياة الشعوب بشكل عام، والمنظمات بشكل خاص، لذا فالمنظمات الصحية كونها تعتنى بصحة وحياة الإنسان فهي الأكثر حاجة إلى نظام إدارة معاصر، تأخذ بعين الاعتبار التطورات والتحديات والتقدم العلمي والتكنولوجي في العالم ككك، نظام إدارة قوية ومرنة وناجحة وقادرة على مواجهة هذه التحديات والتطورات، كما أنها بحاجة إلى أفراد لديهم، الخبرة والعلم والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري، فهي تحتاج كما يقول اوردي تيد إلى أن نقاد (To be Lead) أكثر من أن تدار (Administrated)، لأنّ العلاقات الإنسانية

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

السليمة بين القائد والمرؤوسين أصبحت إلزامية؛ لتحقيق استجابة المرؤوسين للأوامر وأقوى من الاتصالات الروتينية؛ التي يتبعها القادة.

وتُعَد القيادة الفعالة وبيئة العمل الملهمة عاملان مفصليان؛ لتحسين قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها، وجعل أداؤهم لائقًا ومناسبًا للمنظمة؛ إذ يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة المعاصرة، ورسم معالم مستقبلها، كما أنه: "يعدّ بمرتبة الضابط إيقاع حركة المجتمع، والمحدّد مكانته بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسة"⁽¹⁾، كما أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكونات.

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

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

1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، تاريخ النشر 2006/1/1: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ص38

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

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

وكل ثقافة مجتمعية تمتلك مجموعة من العناصر؛ التي تسمح لأي باحث معرفة خصائصها عن طريق تحليلها، وإدراك قوة بنائها؛ التي تعطي ثقافة معينة سمة الفاعلية مقارنة بثقافة أخرى، وقد يتحكم مجتمع ما بكل عناصرها، أو بجزء منها، وفي هذا الصدد "قام الباحث⁽¹⁾ هاري جونسون Harry JOHNSON بتحديد ثلاثة عناصر مكونة للثقافة هي: العناصر المعرفية، والمعتقدات، والقيم والمعايير".

تنوع الثقافات وتأثيرها على ثقافة المنظمة

الثقافة المؤسسية لها علاقات مع "الثقافات الفرعية الداخلية والثقافة الوطنية Cultures nationale التي تغذي الثقافات المؤسسية، المتداخلة مع: "الثقافات الشعبية، والثقافات القطاعية sectorielles Cultures، التي تحيا في فلكها المنظمة (قطاع الصحة، قطاع الصناعات الدوائية، قطاع الكيمياء، وغيرها من القطاعات الأخرى)، وقد تنتمي إليها مجموعة من المؤسسات؛ التي تعمل على إنتاج نفس المنتجات، لكن تتنافس؛ فيما بينها، أما الثقافة المؤسسية، فتتفرع داخلياً إلى "ثقافات سوسيو - مهنية (إطارات، مهارات، تنفيذ) ثقافات وظيفية Cultures fonctionnelles (الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، الناحية التجارية... إلخ) كل واحد منها يحمل في طياته قيماً ومعايير، تسمح لها ممارسة سوسولوجية، وتتعامل مع الواقع بطرق

¹ - شابر محمد كريم، "محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2009/2008م، ص 35

وأشكال مختلفة بعضها عن بعض⁽¹⁾، على الرغم من ممارسة مهنية، قد تكون في مبنى واحد، أو حتى طابق واحد.

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

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

الثقافة الإدارية

تعدّ الثقافة الإدارية للإدارة العليا من أدوات التغيير؛ إذ يمثل اقتناعها أول مداخل التغيير في المنظمة وأهمها، والثقافة الإدارية هي ثقافة فرعية من الثقافة العامة التي تسود المجتمع، ولكنها تخص فئة محددة من فئات المجتمع، هي فئة العاملين

¹ - شاير محمد كريم، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص36
² - Hofstede, Georges, Les différences culturelles dans le management, édition organisation, Paris, 1987.

بالمنظمات التي تكوّن منجمًا، وتتكون من ثلاثة عناصر هي: مكوّن معنويّ، يتمثل في القيم والمعتقدات والأفكار السائدة في المنجم⁽¹⁾ الإداري بصفة عامّة، والمكوّن الماديّ، ويتمثّل في طريقة تنظيم العمل، مثل نظم الثواب والعقاب، ونظام الاتصالات... إلخ، والمكوّن السلوكيّ، ممثلاً في العادات والتقاليد والممارسات والخبرات المكتسبة، والثقافة الإدارية هي ثقافة فرعية من الثقافة العامة السائدة، غير متجانسة، متعددة المصادر، اتصالية، اجتماعية، بيئية، تراكمية، مكتسبة، ذات طبيعة ديناميكية.

المستويات الإدارية في المشاركة

تعكس درجات المشاركة المختلفة للعاملين مستوى النفوذ أو التأثير؛ الذي يحظى به العاملون في عملية اتخاذ القرارات وعدد مراحل عملية اتخاذ القرار؛ التي يستطيع فيها العاملون ممارسة هذا النفوذ، وتتمثل بعض مستويات المشاركة بطلب الاستشارات من العاملين بشكل فرديّ حول جانب أو اثنين من جوانب القرار من أقل مستويات المشاركة بالإدارة، فقد لا يقدم الموظف حلولاً للمشكلة، وقد لا يعرف حتى تفاصيل المشكلة؛ التي يُسأل عنها، أما المستوى المتوسط من المشاركة بالإدارة فيحدث عندما يتم استشارة العاملين جماعياً، أو بطلب الاستشارات من العاملين بشكل أشمل، وهنا تشرح المشكلة للعاملين؛ فيقدمون تشخيصهم وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يصدر منهم، بل من الإدارة،

¹ - يدل مصطلح منجم الدراسة على فئة متجانسة داخل المجتمع، فنقول منجم القراء، ومنجم المستشفى بدلاً عن مجتمع القراء ومجتمع المستشفى، لأن كلمة "community" في اللغة الإنكليزية مرادفة لمفهوم المجتمع بشكل عام، ولها دلالات عدة مثل توصيف روح الاجتماع والمشاركة الإنسانية وغيرها، أما كلمة منجم فتدل وتعبر عن "الفئات التي تدرج داخل المجتمع ويكون بينها قدر من التجانس يجعلها (منجمعات) لا(مجتمعات).

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

ولضمان نجاح هذا الأسلوب، يتطلب ولوج العاملين في برامج المشاركة في الربح، وذلك عن طريق حساب الربح الناتج عن برامج المشاركة، بحيث يكون التوفير الحاصل في المصروفات هو المكافأة المالية لجميع أعضاء الفريق، وليستطيع فريق العمل متابعة أداء المنظمة وفق مقتضيات نظم الإدارة المفتوحة، ووسيطها المثل بالإدارة التشاركية، لا بدّ من إطلاع العاملين على معلومات المنظمة المالية وتشجيعهم على اقتراح الأفكار والإجراءات؛ التي تحسّن من النتائج المالية، ويتوجي أيضًا تلقي العاملين تقارير مالية وتشغيلية شهرية أو ربع سنوية، وحينما يكون القليل من العاملين يستطيعون قراءة البيانات المالية والميزانيات وفهمها، فمطلوب من الإدارة تحسين الثقافة المالية لدى العاملين فيها، إضافة إلى المشاركة القصوى، التي تتم للعاملين في عملية اتخاذ القرار؛ حينما يكون للعاملين صلاحيات مطلقة في اتخاذ القرار بأنفسهم، وهم في هذه الحالة يكتشفون المشاكل التي يواجهونها، ويجدون ويحددون الحلول لها، وينتقون الخيارات الأفضل والأنسب، ثم يراقبون نتائج قراراتهم.

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

مستويات مشاركة العاملين في العملية الإدارية

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

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

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

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

إنّ الإدارة تعدّ أحد المعايير الهامة للحكم على تقدم المجتمعات والمنظمات، ومؤشراً مهمّاً للتمييز بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، وبين المنظمات المتقدمة عن المنظمات المتعثرة، ويقاس بقدرات الإدارة على استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية عالية، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً؛ بما يسهم في عملية التنمية المستدامة، لذا ارتبطت دائماً الحضارات بالإدارة، وعرفت الحضارات القديمة أهميتها، لما أرسته من تطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية، فأبدعت تلك الحضارات بتكوين الإمبراطوريات والممالك، وما بها من القصور والمعابد، وإقامة السدود، وتنظيم الري والزراعة والدواوين، وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة وإدارة الحروب، وغيرها، وقد أخذت الإدارة أبعاداً أكثر اتساعاً بالعمق والتنوع في الوظائف في ظل بيئة تتسم بالتغيير المتسارع، وبشكل غير منتظم، مما يجعل صعوبة التنبؤ على درجة عالية من الصعوبة؛ مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة للمنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية، التي تحتاج بدورها إلى التركيز على العملية الإدارية؛ التي تعمل على مواجهة التحديات.

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

ولعلّ الاعتماد على مبدأ الصدفة في سير عمليات العمل وفي اختيار الإداريين؛ هو ما يقدم تفسيراً جلياً لانقطاع تواصل عمليات البناء ومضاعفة الجهود في حياتنا

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

العلمية والعملية؛ إذ تُغيّر الخطط والبرامج بتغيير المسؤولين خارج نطاق ثقافة النظم، بل يظهر المدير الجديد عيوب من سبقه، ويعطل ما هو قائم من أعمال وخطط ومشروعات، ثم يشرع ببداية جديدة، وليس من حيث انتهى سلفه، وهذا يؤدي إلى شخصنة المشروعات والبرامج والخطط، ومن ثم، ما يترتب على ذلك من إهدار للوقت والطاقات والموارد.

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

الفصل الرابع الإدارة التشاركية

أنماط الإدارة التشاركية، وعوامل نجاحها

فوائد الإدارة التشاركية في منظمات الأعمال والمنظمات العامة

أثر الإدارة التشاركية على جودة بيئة العمل

معوقات تطبيق الإدارة التشاركية

الإدارة التشاركية

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

الإدارة التشاركية والأصول غير الملموسة في منظمات المعرفة

تؤدي الإدارة التشاركية إلى إعطاء منظمة المعرفة قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات الإدارية وخدمة المجتمع إلى الدرجة التي تجعل التغيير جزءًا من ثقافة المنظمة، وهنا يجب التنويه على أن الوضع القائم أو الراهن يمثل شبكة الأمان لبعض القيادات؛ التي تجهل قيمة التغيير والمخاطرة؛ نظرًا لخوفهم من فقدان مكانتهم الوظيفية، كما أنهم لا يرون في المنهج أية فرصة؛ لترقيتهم وظيفيًا أو ماليًا، الأمر الذي يجعلهم يقاومون تطبيقه، كما قد تأتي المقاومة أيضًا من بعض المديرين أصحاب الفلسفة البيروقراطية، لا سيما غير المتفهمين منهم لنمط الإدارة التشاركية.

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

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

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

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

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

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

رأس المال الهيكلي

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

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

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

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

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

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

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

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

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

إدارة المعرفة

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

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

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

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

إدارة رأس المال الفكري

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

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

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

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

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

أنماط الإدارة التشاركية وعوامل نجاحها

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

كما أن الإدارة التشاركية تخلق بيئة تنظيمية، يسودها المناخ الديموقراطي، الذي لم يصبح خيارًا مطروحًا للمستقبل، ولكنه أصبح ضرورةً حيويةً لرؤية هذا المستقبل، كما أنّها أيضًا تمكّن من إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهازين التنفيذي والإداري، مما يرفع كفاءة عملية الاتصال التي تعتبر الجهاز العصبي في أي منظمة ومستواها، وهذا ليس تنازلًا عن السلطة، ولكنه مشاركة في الأدوات والوسائل وتسلم الأدوار تسهيلًا للوصول إلى هدف واضح ومحدّد وواقعي ويخضع إلى القياس ويراه جميع العاملين بالمنظمة ويسعون لتحقيقه.

أنماط الإدارة التشاركية

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

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

موضوعات مشاركة العاملين

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

عوامل نجاح الإدارة التشاركية

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

فوائد الإدارة التشاركية في منظمات الأعمال والمنظمات العامة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

أثر الإدارة التشاركية على جودة حياة العمل

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

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

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

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

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

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

إن للمشاركة تأثيراً مباشراً وغير مباشر على الحالة النفسية للعاملين، ففي حين افتقارهم القدرة على التعبير عن الرأي؛ مما يوّد ضغطاً نفسياً ينعكس سلباً على عطاء الفرد، فإن المشاركة وإبداء الرأي يخلقان فرصاً واسعة أمام الإبداع والابتكار، وكما يحدد بيتر ووترمان⁽³⁾ ركائز التفوق والإبداع من أهمها معاملة العاملين بكرامة وإنسانية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، وأياً كانت المعايير؛ التي يقاس على أساسها

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

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

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

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

أثر الإدارة التشاركية على الثقة بالقيادة

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

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

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

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

معوقات تطبيق الإدارة التشاركية

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

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

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

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

الفصل الخامس

نمط الإدارة التشاركية في المنظمات الصحية العربية

نمط الإدارة التشاركية والخروج من إشكالية الثقافة والسلوك التنظيمي

مفهوم الإدارة الصحية، وخصوصيتها

مكونات نظام الإدارة الصحية

تصنيف المستشفيات

نظم الإدارة الصحية المعاصرة

نمط الإدارة التشاركية في المنظمات الصحية العربية

يشير كثير من الكتاب والباحثين والممارسين إلى أن المشكله الحقيقيه التي تواجه المؤسسات الصحيه بشكل عام والمستشفيات بشكل خاص، هي مشكله إدارية أكثر منها مشكله إمكانات وموارد؛ لذا تجد كثيرًا من الدول المتقدمه لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية، قد اهتمت بموضوع الإدارة الصحيه بهدف تحسين جودة الخدمات الصحيه، وأصبح يدرس في الجامعات بصفته تخصصًا إداريًا شأنه شأن التخصصات الإداريه الأخرى، كما أصبحت مهنة معترف بها وذات أهمية كبيرة شأنها شأن المهن الأخرى كالطب والهندسة والمحاماة⁽¹⁾، وعلى العكس، تجد الكثير من الدول العربية ومنها مصر، لم تحظ الإدارة الصحيه بعد، بما تستحقه من الاهتمام؛ إذ لا تزال تسند إلى الأطباء مهمة إدارة أنظمتها ومؤسساتها الصحيه، وأحيانًا يساعد هؤلاء الأطباء إداريون غير متخصصين بالإدارة الصحيه؛ مما يحدّ من فاعلية الأنظمة الصحيه ومؤسساتها ومن قدراتها على توفير خدمات جيدة، وبشكل يحافظ على مواردها الصحيه المحدودة والمرتفعة التكلفة بنفس الوقت.

وعلى الرغم من أهمية الدور الذي يمكن للإدارة القيام به في مجال التخطيط وتقديم خدمات الرعاية الصحيه في إطار من الكفاءة والفاعلية، وعلى الرغم مما تواجهه غالبية المنظمات الصحيه من ضغوط وتحديات عديدة وسرعة في التحوّل والتغيير من أجل البقاء والاستمرار والحفاظ على نموها وتميزها، نجد تقاعسًا في تغيير نظم الإدارة السائدة، وإهمالًا في بحث القائمين على تلك المنظمات عن نظم ومناهج إدارية ناجحة

¹ - فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحيه، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008م، ص17.

من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها لتحقيق أعلى مستويات الأداء، ودعم وتنمية جودة الخدمات الطبية المقدمة.

من بين الأنظمة الإدارية التي بدأت تجذب اهتمام إدارات المنظمات نظم الإدارة المفتوحة، والإدارة المرئية، والإدارة التشاركية، ولعلّ هذه النظم يزداد اعتمادها لارتباطها بمنجزات ثورة المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، ولما تحمل تطبيقاتها من نزوع نحو الحرية والكرامة الإنسانية للأفراد، وإلى الآن لم تنتشر ثقافة الإدارة المفتوحة أو التشاركية في الدول العربية ومنها مصر على الرغم من حاجة المنظمات المصرية للتحديث الذي عماده الولوج بنظم الإدارة المعاصرة، لاسيما في المراكز الطبية المتخصصة التي تعدّ من أهم المنظمات في القطاع الصحي في مصر والمنشرة في جميع المحافظات المصرية، التي لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير التي لا مناص من الدخول في فاعلياتها، وإلا ستكون تلك المراكز عرضة للفشل والزوال.

لم يعد توفير الخدمات الصحية فحسب، هو غاية الإدارة المعاصرة، بل امتد الاهتمام ليشمل تقديم تلك الخدمات الصحية بأعلى جودة، وعدّ ذلك هدفاً إستراتيجياً، ليؤثر على فعالية المراكز الطبية المتخصصة والخدمات الطبية التي تقدمها، وعلى العملية الإدارية نفسها، التي غدت الحكم والفيصل في نجاح المستشفى أو فشله.

نمط الإدارة التشاركية وإشكالية الثقافة والسلوك التنظيمي

يختلف تناول الإدارة في المنظمات العربية، عما هي عليه في منظمات الدول المتقدمة، وهذا موضوع يتناول إشكالية الثقافة في البلدان النامية، فمن المؤسف أن نجد الكثير من منظماتنا في الدول العربية تعاني من أزمات قيمية، وتشهد - حالياً - نكوصاً عما كان في خمسينيات وستينيات القرن المنصرم، وينعكس هذا الأمر على

وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم، يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المنظمة والمجتمع، ولعلّ من أخطر مظاهر النكوص المسألة الأخلاقية والسلوكية في منظماتنا، و: "تتمحور حول قضايا، تتعلق بتشوش الفكر الإستراتيجي أو غيابه في المنظمة، الأمر الذي ينعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة؛ ومن ثمّ تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها، ثمّ الطامة الكبرى باغتصاب السلطة السياسية وتثبيت المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المنظمات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب ومتخذين قرارات فيها جانب من اللاأخلاقية"⁽¹⁾؛ إذ بقاؤهم لا يرتبط بالأداء والنتائج التي يحققونها، بل بمقدار خدمتهم للحاكم، وغالبًا ما يكون فاسدًا، ثمّ نجد الاهتمام بالمناسبات المظهرية والسياسية وتكريس الاحتفالات لهذه الأمور ونادرًا ما تحتفل بالأداء المتميز والاهتمام بالمبدعين وإنجازاتهم أو ترسيخ مناسبات خاصة بالمنظمات نفسها التي تسهم في خلق الشعور بالانتماء للمنظمة، إضافة إلى التركيز في العمل على المدخلات وممارسة السلطة والرقابة بعيدًا عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات ومتابعة النتائج وتقييمها، وحتى في حالة الاهتمام بالنتائج، فإننا نجد تركيزًا على الجانب الكمي وليس النوعي.

ومن العيوب - أيضًا - عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان والتركيز على الإشكالات والأزمات القائمة وتهويلها والتنصل من مسؤولية حدوثها واستغلالها للإيقاع بالخصوم، بينما الصواب أن تحوّل الأزمة إلى فرصة محتملة لاستنباط أساليب جديدة، كما هو الحال في منظمات العالم المتقدم، ويضاف إلى ذلك، التردد والتخوف من حالات التغيير والتجديد والنظر للقضايا والمشاكل الحاصلة كونها تهديدات متناسين وجود العديد من الفرص في طيات الإشكالات، وقد يفسر جانب من هذا الأمر لاعتبارات ثقافية وسياسية واجتماعية؛ فثقافة الخوف والتردد

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003م، ص190

والحنين للماضي وعدم المرونة في التفكير والتغير السياسي البطيء وعدم وجود الديمقراطية والحرية شكلت معطيات طبعت سلوك الأفراد والمنظمات بالقهر والتخلف.

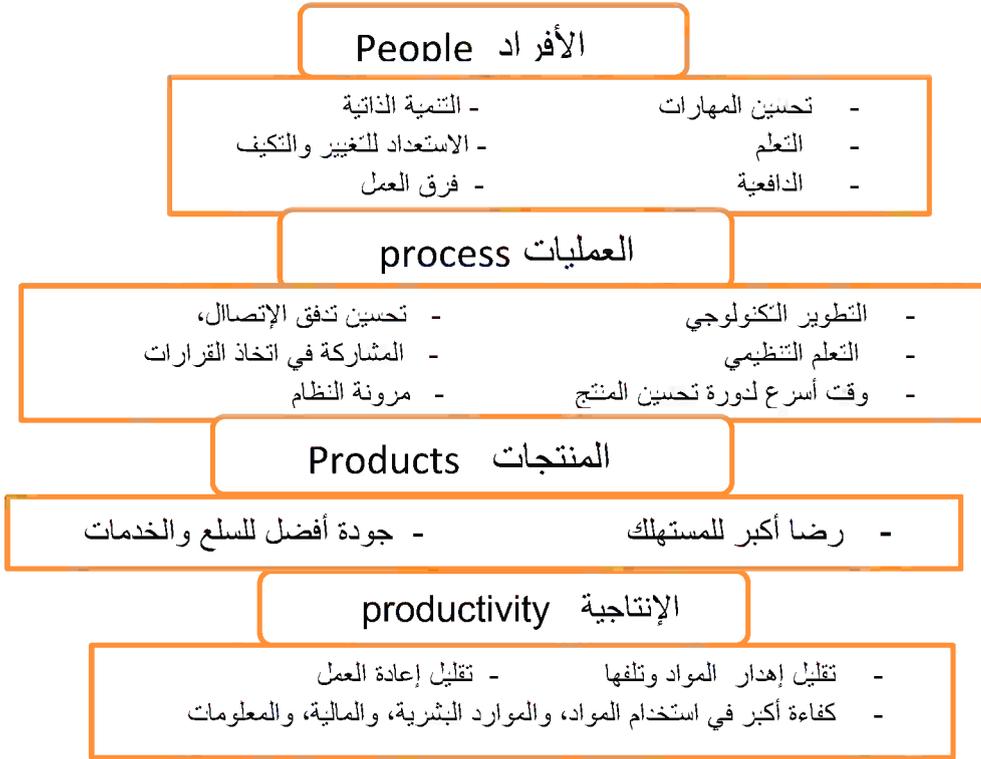
ولعل قوة منظمات الأعمال كما يتصورها المسؤولون في البلدان النامية بما تمتلك من رؤوس أموال ضخمة وموجودات عديدة، وهذا بعيد البعد كله عن القوة الحقيقية، التي تركز على عقول الموارد البشرية العاملة فيها، ورأس المال المعرفي التي لا يوليها المسؤول العناية الكافية، ومثاله المبالغ الضئيلة نسبياً المخصصة للبحث والتطوير والتدريب في المنظمات العربية، وفي عصر التطور التكنولوجي نجد أن أغلب إدارات منظمات الأعمال العربية تتسابق على اقتناء التكنولوجيا والتفاخر بالحصول عليها، من دون ربط ذلك بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتنائها واستيعابها والتعامل معها، فقد تكون هذه التكنولوجيا عبئاً مالياً ثقيلاً لا يحقق المردود المنتظر منه؛ بسبب عدم استجابة الموارد البشرية والهيكل التنظيمية الحالية لهذا العنصر الداخل الجديد.

وفي ضوء العديد من الإشكالات السابقة الذكر فإنه يمكن القول بأنه يصعب بناء ثقافة تنظيمية قوية؛ ومن ثم يصعب قراءة تاريخها بوضوح؛ لغرض تعديل النهج السائد، ومن الأهداف التي يجب أن يسعى المديرون إلى تحقيقها هي تنمية فلسفة معاصرة لإدارة أكثر الموارد أهمية في المنظمة ألا وهي العنصر البشري، العاملون، ومن ثم يجب النظر إليهم بوصفهم قيمة كبيرة للمنظمة؛ لزيادة قيمتها، وهو ما يحتم على المديرين ضرورة أن يتفهموا الدوافع والأسباب وراء تصرف العاملين بطريقة معينة، ويتم ذلك عن طريق فهم المديرين الجيد للعاملين من جهة وفهم المديرين لأنفسهم من جهة أخرى، وذلك بدراسة السلوك التنظيمي وتحليله وفهمه وتفسيره؛ لتحقيق النتائج المرجوة، ويقدم النموذج التالي في الشكل رقم (4) نموذجاً للنتائج الاستراتيجية ويسمى⁽¹⁾ بـ 4P

¹ - Kreitner & Kinicki K 1995، نقلاً عن راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، دار الجامعة، 2004م، ص ص 8-9.

الذي يركز على الأفراد People، والمنتجات Products، والعمليات process، والإنتاجية productivity، وهو يقدّم قائمة للمديرين منذ فترة التسعينيات من القرن المنصرم بالتطورات المستمرة؛ التي يجب أخذها في الحسبان؛ حتى يتسنى للمدير تحقيق النتائج التي يشوبها كثيرًا من التعارض والتحدي.

شكل رقم (4) النتائج الاستراتيجية ودورة التطويرات والتحسينات المستمرة



المصدر: Kreitner & Kinicki K 1995

في الشكل السابق يتضح تأثير المديرين على العاملين بطرق متعددة، فالمدرسة والجامعة والمستشفى والمنظمات الحكومية، كلها تحتاج إلى إدارة جديدة؛ لتحقيق أهداف كلٍ من المنظمة والعاملين فيها بطريقة فعالة، وهذا ما يترتب عليه السير في

سلوك تنظيمي يفضي إلى المدير الجيد التفاعلي المتطور المسلح بمعرفة العصر الديمقراطي، وليس الذي يتوقف عند حد القول: (إنّ كلّ شيء تحت سيطرتي ورقابتي)، المطلوب من الإدارة اليوم أن تكون أكثر فاعلية وابتكاراً، وعدّ المدير فيها قائداً لفريق العمل، ومشاركاً العاملين في اتخاذ القرارات.

مصر وتحديات تحديث الإدارة

مع دخول العالم الألفية الثالثة واجهت منظمات الأعمال المصرية تحديات جديدة: "تمثلت في الحاجة المستمرة إلى اتباع أفضل الممارسات الإدارية الحديثة؛ لمواجهة المنافسة مع المنظمات الأخرى"⁽¹⁾، ولعلّ هذه الممارسات الإدارية المعاصرة، التي ظهرت بصفاتها تطوراً منطقياً؛ لا بدّ أن تنبثق عن الفكر الإداري الذي يعمل جاهداً للحاق بالمتغيرات التي تصحب هذا العصر وكل عصر، ولا بدّ من الموازنة بين الواقع الحالي ومتطلبات الإدارة المعاصرة؛ التي تحمل منظوراً جديداً لتطوير العملية الإدارية؛ إذ: "يعتمد على توظيف الطاقة الكاملة للأفراد؛ لتوليد المزيد من الأفكار الخلاقة وتحريك دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق والابتكار والإبداع، والاستفادة من التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات"⁽²⁾، وأيضاً الاهتمام بالمشاركة في الاستحواذ على المعلومات وضمان سرعة تداولها بين الإدارة والعاملين، إنّ ولوج عالم الإدارة التشاركية في مصر يحتاج قبل كلّ شيء إلى إرادة سياسية واستعداد مجتمعي في بيئة ديمقراطية.

¹ -ouchi, W.G.(1981)"The Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge" Reading, M A Addison – Wesley.

² -د. ياسر عبد الوهاب، "أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية"، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 61، (القاهرة، ديسمبر 2014م)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص285

مفهوم الإدارة الصحية وخصائصها

عرفت الجمعية الأمريكية الإدارة الصحية بأنها: "تخطيط الموارد وتنظيمها وتوجيهها ورقابتها وتنسيقها، وتحديد الإجراءات والطرق التي بواسطتها يتم تلبية الحاجات والطلب على خدمات الرعاية الصحية والطبية وتوفير البيئة الصحية"⁽¹⁾ وذلك من خلال تقديم خدمات الرعاية الصحية للمستهلكين كأفراد وجماعات وللمجتمع برمته.

وتواجه المنظمات الصحية في مختلف المجتمعات المتقدمة منها والنامية - أيضًا - ثلاث قضايا رئيسة تعود لمواضع تتعلق بإنتاج وعدالة توزيع الخدمات الصحية وجوده هذه الخدمات وكلفتها المتصاعدة، وللتعامل مع هذه القضايا وظفت الدول المتقدمة ضمن إستراتيجياتها المختلفة كثيرًا من السياسات من دون تحقيق تقدم وفق ما طمحوإ إليه، حتى أدركت أخيرًا كثيرًا من الدول، لا سيما الدول المتقدمة منها، أن هذه المشاكل يمكن التعامل معها من خلال التركيز على الإدارة الصحية، وبدأت تعطي اهتمامًا متزايدًا لموضوعاتها، فقامت بتوفير الأطر الإدارية المؤهلة والمدربة للتعامل مع قضايا القطاع الصحي إداريًا، وقد جاء ذلك الاهتمام نتيجة إيمان هذه الدول بأن المشكلة الحقيقية؛ التي تواجه أنظمتها الصحية ليست مشكلة إمكانات وموارد بقدر ما هي مشكلة إدارية وتنظيمية تتعلق بكيفية توظيف واستخدام الموارد المتاحة بفاعلية وكفاءة، فالإدارة هي التي تتخذ القرارات وترسم السياسات المتعلقة باستعمال وتوظيف الموارد المتاحة، "وبقدر ما تكون الإدارة مؤهلة وفاعلة وقوية بقدر ما تحسن استعمال هذه الموارد والعكس صحيح"⁽²⁾ وتعمل الكثير من الدول على إدخال الجودة في نظم الرعاية الصحية بشكل متسارع، ويعود ذلك بصفة رئيسة إلى أن تقديم مجرد الرعاية،

¹ - فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² - فريد نصيرات، المرجع السابق، ص 13.

لم يُعدَّ أمرًا مقبولًا، فالمرضى وذويهم وممّولو خدمات الرعاية الصحية، على حد سواء، يطالبون بأن تكون هذه الرعاية ذات جودة عالية.

خصوصية الإدارة الصحية

يتزايد الاهتمام بالإدارة المتخصصة يوماً بعد يوم مع تطور أنماط الحياة، ووصفها بـ"قيم العولمة وتطور العلاقات الدولية وازدهار المنظمات التجارية والخدمية والثورة تكنولوجياً المعلومات الرقمية، والتقدم التقني، وازداد الاهتمام بالتخصص الدقيق لعلم الإدارة في جميع المجالات ومن أهمها الإدارة الصحية التي تختص بإدارة قطاع الصحة، الذي يتعامل مع أعلى ما يملك الإنسان، وهي صحته، وقد نمى هذا الاهتمام بالإدارة الصحية في غالبية الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبريطانيا لإيمانها بأهمية الدور الذي تقوم به في مجال تخطيط وتطوير الخدمات الصحية، وترشيد استخدام الموارد الصحية المحدودة وعالية التكلفة والمساهمة في تقديم الرعاية الصحية للمستفيدين بكفاءة وفعالية، ولم تحظ الإدارة الصحية في الدول العربية بما تستحقه من الاهتمام ولا تزال غالبية المنظمات الصحية تسند إدارتها إلى الأطباء والفنيين غير المتخصصين بإدارة المستشفيات؛ مما يتسبب في حرمان المرضى من خدمات هؤلاء الأطباء من جهة وإشغال الأطباء بأمر إدارية، ليست من تخصصهم من جهة أخرى.

تتميز الإدارة الصحية عن غيرها من القطاعات الأخرى بالتعقيد والخصوصية ومن الخصائص المميزة للقطاع الصحي في أي مجتمع ما يأتي:

1- الطبيعة الفردية للخدمة الصحية، بمعنى: لا بدّ من تكييف الخدمة الصحية وتخطيطها وتقديمها وفق حاجة كل فرد على حده.

- 2- الطبيعة الشخصية والفردية للخدمة الصحية تجعل العمل اليومي للمستشفى مختلف ومتشعب؛ ومن ثمّ غير خاضع إلّا للقليل من التتميط والقياس، بالإضافة إلى أن الجزء الأكبر من العمل يتم بواسطة الإنسان.
- 3- الدرجة العالية من التخصص في العمل، والتنوّع في سمات الفئات وطبيعة وظائفهم (الأطباء، الصيادلة، التمريض، الفنيين، الإداريين، العمال) مما يصعب معه إدارة وتنظيم الهيئات والأفراد، ومن ثمّ ظهور الاختلافات والصراعات مع الإدارة.
- 4- تعدّد المؤسسات والجهات؛ التي تقدم خدمات الرعاية الصحية داخل البلد الواحد، مما يتطلب مداخل إدارية متعددة لإدارتها لا مثيل لها في القطاعات الأخرى.
- 5- زيادة الطلب على الخدمة الصحية والحاجة إليها يزداد مع التطور الحضاري لأيّ مجتمع، ومن ثمّ زيادة عدد المؤسسات الصحية المطلوبة ونوعيتها، وإبراز دور الإدارة الصحية فيها.
- 6- عدم خضوع الخدمة الطبية لقانون العرض والطلب؛ إذ إن الطلب على الخدمات الطبية دائماً أزيد من العرض، كما أنه ذو طبيعة طارئة أو ملحة، ولا يمكن تأجيله بأي حال من الأحوال⁽¹⁾ كما هو الحال في الخدمات الأخرى

مكونات نظام الإدارة الصحية

نظراً لما يتمتع به القطاع الصحي من خصوصية وتعقد وتعدد بالإضافة إلى كونه نظاماً مفتوحاً، يؤثر ويتأثر بالعديد من العوامل البيئية (السياسية، والاقتصادية، والقانونية، والثقافية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والتعليمية... إلخ)، نظام المستشفى

¹ - فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سبق ذكره، ص ص 21- 22.

كونه خاضعًا تمامًا للعوامل الخارجية المتعددة منها البيئية والاجتماعية للتعامل مع أسر المرضى بصور متعددة مختلفة صحية واجتماعية ودينية، وذلك فضلًا من أن نظام المستشفيات جعل منها مكانًا يقصده أنواع الموردين كافة، من موردي الآلات والمعدات والمستلزمات الطبية والأدوية إلى التغذية والملابس واحتياجات الرفاهية الاجتماعية، وقد فرضت هذه العلاقات المتداخلة فيما بينها، أن جعلت من المستشفى نظامًا مفتوحًا؛ لأنه يفتح على البيئة التي يتواجد فيها سواء انفتاحًا قانونيًا ولإثباتًا أو انفتاحًا اقتصاديًا أو انفتاحًا إنسانيًا، وتتفرد المستشفى بصفاتها نظامًا مفتوحًا عن غيرها من منظمات الأعمال بوجود العنصر الأساسي من القوى البشرية، الذي يختص بتنسيق الخدمة الطبية، وهو ما يطلق عليه الهيئة الطبيّة.

والهيئة الطبية تمارس مهامها عن طريق اللجان الطبية المتخصصة والمرتبطة بمجلس الإدارة، ومعظم مهامها تتعلق بالمشكلات والصحة العامة، و: "يجب التفرقة بين أعضاء الهيئة الطبية ممن يمارسون وظيفة إدارية تتعلق بالتخطيط أو التوجيه أو الرقابة وبين أعضاء المهنة الطبية؛ الذين يمارسون مهارات التشخيص والعلاج، والهيئة الطبية هي المسؤولة أمام مجلس إدارة المستشفى عن تحقيق الهدف الأساسي للمستشفى، وهو تقديم أقصى رعاية طبية وصحية للمرضى، ويكون لها لائحته الداخلية"⁽¹⁾، ولكن فرضت التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية والاجتماعية، والاقتصادية والتنافسية؛ التي تواجه القطاع الصحي والمستشفيات العامة المصرية تغيرات جذرية وجوهريّة مثل غياب ثقافة العمل الجماعي، والنقص الشديد الحاصل في الكادر من الأطباء وأعداد التمريض من جهة، لاسيما المؤهلين منهم من جهة أخرى، وأيضًا لا يوجد مجال للترقية الوظيفية للممرضات، لاسيما الحاصلات منهن على مركز علمي أعلى أو رواتب وحوافز أكبر كما يحدث في السلم الوظيفي الإداري

¹ - فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 93 - 94.

للووظائف الأخرى، هذا بالإضافة إلى ما فرضته العولمة من قيود وهروب الكفاءات الطبية والتمريضية للقطاع الخاص، أو السفر إلى الخارج للحصول على عائد مادي أكبر، مما أثر سلباً على الخدمة الطبية والتمريضية المقدمة، مما تطلب استخدام فرق العمل المدارة ذاتياً في مستشفيات الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة، واعتباره عنصراً أساسياً؛ لإعادة هيكلة وظائف التمريض بهذه المستشفيات، وعاملاً فعّالاً لتحسين جودة الخدمات التمريضية المقدمة للمرضى وللمعاونة الأطباء.

يتطلب تحقيق جودة متميزة في أداء الخدمات التمريضية ضرورة دعم الإدارة العليا والانتقال من الثقافة الداعمة للتنظيم البيروقراطي إلى الثقافة المؤيدة لتنظيمات فرق العمل المدارة ذاتياً، التي تقوم على مرونة التنسيق والاتصال، والتمكين للفرق التمريضية لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات والعدالة التنظيمية لهم، والغرض الأساس من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي؛ إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول بعد أن يتم إعادة تخصيص الوظائف لفرق العمل المتكاملة، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع، بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

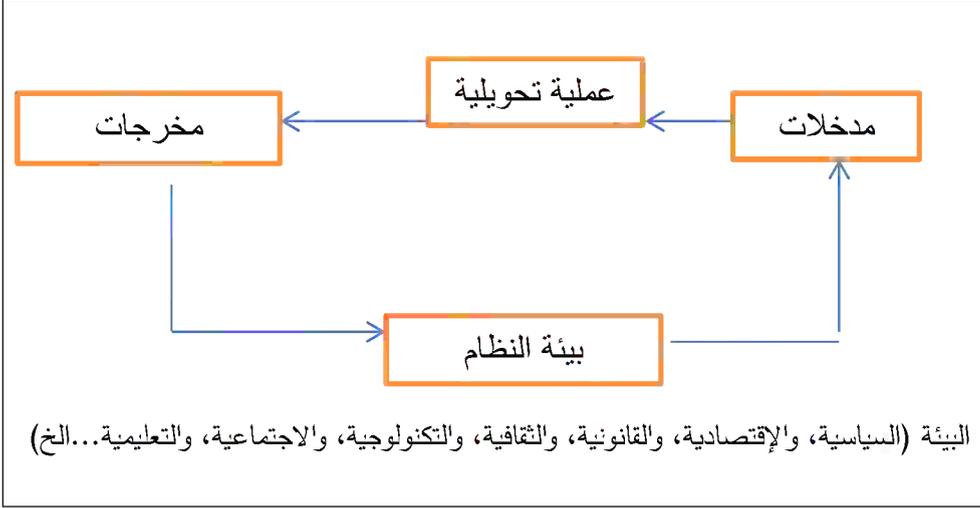
ولفهم العلاقة بين الإدارة الصحية والمكونات العديدة الأخرى لهذا النظام ومعرفتها، تستخدم نظرية النظم العامة كما يوضحها الشكل التالي رقم (5)، والتي تفترض أنّ المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتناول التأثير والتأثر؛ فيما بينها، وأيضاً مع البيئة الاجتماعية المحيطة، ويتكون نظام المنظمة من عناصر أساسية عدّة هي: المدخلات، الأنشطة التحويلية، المخرجات، المعلومات المرتدة (العكسية)،

وتأسيسًا على ذلك يمكن اعتبار الإدارة في النظام الصحي بمرتبة العملية التي يتم عن طريقها تحويل مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات، ونظرًا لكونه نظامًا مفتوحًا فإن المدخلات وعملية التحويل والمخرجات تتأثر بالعوامل البيئية آنفة الذكر سلبيًا أو إيجابًا.

ويتمثل الطلب على الخدمات الصحية والحاجة لها بالمدخلات في نظام الإدارة الصحية، كما تحددها العملية الإدارية عن طريق التخطيط والتحليل والتفسير والتقييم والتقويم، والموارد المطلوبة لتقديم تلك الخدمات (موارد بشرية، ومالية، وتكنولوجية، ومادية) فضلًا عن: "القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، والتشريعات واللوائح والنظم الموضوعة من قبل النظام السياسي والأطراف ذات العلاقة، وتتطلب عملية تحويل المدخلات إلى المخرجات المرغوبة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال الإجراءات الرسمية وغير الرسمية؛ لتقديم خدمات الرعاية الصحية، وتتأثر عملية التحويل بدرجة كفاءة الجهاز الإداري القائم وفاعليته على عملية التحويل"⁽¹⁾، أما المخرجات فتتمثل في الخدمات الصحية المقدمة للأفراد والجماعات وما يرتبط بها من نتائج نهائية تنعكس على المستوى الصحي بشكل عام.

¹ - فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سبق ذكره، ص24.

شكل رقم (5) المنظمة الصحية كونها نظامًا مفتوحًا



المصدر: من إعداد الكاتبة استنادًا للمراجع السابقة

تطبيقات الإدارة التشاركية في المنظمات الصحية العربية

أضحى تطوير الخدمات الجديدة New Services Development، التي يطلق عليها اختصارًا (NSD) محط اهتمام مراكز الدراسات والبحوث العلمية على المستوى العالمي، المتضمنة برامج؛ لتصميم الخدمات القابلة للتغيير في هيكلتها، بناء على المتغيرات المتسارعة؛ التي تحتاج إلى التنقيب عن حاجات العميل ورغباته في طبيعة الخدمات التي يميل إلى الحصول عليها، إضافة إلى الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمة والحصول على رضا العميل، وهذا يتطلب تحليل ظروف بيئة العمل.

تطبيقات نظم الإدارة التشاركية في المنظمات الصحية المصرية

الهدف الرئيس من إنشاء المراكز الطبية المتخصصة التابعة لوزارة الصحة والسكان أن تكون منظمات صحية اجتماعية، تدار بمنظور اقتصادي؛ لتقديم خدمات طبية متميزة ومتطورة ذات جودة عالية بأسعار معقولة تتناسب مع قدرات محدودى الدخل الماديّة، وذلك عن طريق فرق عمل تعمل بنظام علميّ محدد، يسود علاقاته الاحترام والتعاون وروح الفريق، إضافة إلى الطموحات في استحداث خدمات طبية متطورة أخرى؛ طبقاً لاحتياجات المجتمع، وقد حُدّدت أهداف الجودة في المستشفيات والمراكز الطبيّة بإرضاء العملاء وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، والتطوير المستمر وإدخال أحدث التقنيات والأساليب فى الخدمات العلاجية والتشخيصية، لرفع كفاءة العاملين المنفعين والحرص على تزويدهم بثقافة الجودة، ومن ثمّ زيادة قاعدة المنفعين⁽¹⁾ من كافة فئات المجتمع.

وتتمتلك هذه المراكز الطبية المتخصصة الكثير من المقومات والبنى التحتية والمزايا المساندة لنجاح تطبيق نمط الإدارة التشاركية بها متى وجدت الإرادة لدى القائمين على أمر تلك المستشفيات (وزارة الصحة والسكان والأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة) لتحقيق ذلك، والتي تعمل على تحقيق الأهداف الرئيسة التي من أجلها أنشئت، ولعلّ أول تلك الأهداف هو الانتشار الجغرافيّ لها؛ إذ إنّها ذات مواقع متميزة، داخل كتل سكنية ذات كثافة سكانية عالية، ويسهل الوصول إلى مقراتها، إضافة إلى أنّها تمتلك الكودار البشرية المتخصصة، سواء أطباء أو تمريض أو فنيين أو إداريين على درجة عالية من الكفاءة والخبرة الطبية المتعددة، ويشهد بذلك تفوّق الكثير منهم في المستشفيات الخاصة الكبيرة على مستوى

¹ - راجع: الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة، الرسالة والرؤية للمراكز الطبية المتخصصة.

الجمهورية، وفي أثناء عملهم سفرهم خارج مصر، بالإضافة للتجهيزات الطبية المتعددة في التخصصات الدقيقة من جراحات المناظير المختلفة، وجراحات القلب والقسطرة القلبية سواء التشخيصية أو العلاجية، والعناية المركزة والمبتسرين، وغيرها من التخصصات المتعددة، وإن كان يسجل ملاحظات على مستوى الخدمات الفندقية بها، ففي الإجمال الخدمات التي تقدّم فيها على مستوى جيد، سواء في العيادات الخارجية أو الأقسام الداخلية، ولعلّ الميزانيات التي تخصصها الدولة لها من عوامل نجاحها، إضافة إلى المراكز التدريبية للعاملين في المجالات الطبية والتمريضية المختلفة المواكبة لعمل المستشفى، ومن الجدير بالذكر أنّها استحوذت على ميزات تنافسية متعددة مع المستشفيات العامة والخاصة، وهي تعمل وفق اللائحة المنظمة لعمل تلك المراكز الطبية المتخصصة؛ التي تسمح للإدارة تقدير رسوم بعض الخدمات المتخصصة بأسعار تنافسية مع المستشفيات الخاصة.

نظم الإدارة الصحية المعاصرة

تعدّ الإدارة الصحية فرعًا متخصصًا من العلوم الإدارية والصحية المتميّزة، وهي علم تطبيقي اجتماعي، يضم مزيج من علوم إدارة الأعمال والإدارة العامة والعلوم الطبية والصحة العامة والوبائيات والسياسات الصحية وعلم الانظمة الصحية وعلوم أخرى متخصصة في الادارة الصحية مثل البحوث الصحية أو أنظمة البحوث العلمية والتخطيط الصحي والثقافة الصحية وتقييم البرامج الصحية، وهي تقوم بتحديد الاهداف وتنسيق نشاطات الموارد البشرية من أجل تحقيق الاهداف المرجوة والمتوقعة في المؤسسة الصحية⁽¹⁾، وتعتمد المنظمات الصحية وخصوصًا المستشفيات ذات التركيبة

¹ - انظر كل من: فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سابق، ص 18، محمد أحمد إسماعيل، إدارة منظمات الرعاية الصحية. رابط المصدر: <http://www.hrdiscussion.com>. أطلع عليه في 2018/1/6م.

غير البسيطة في تقديم خدماتها على مهام وإجراءات متعددة ومتداخلة وتحتاج إلى مهارات متخصصة متنوعة.

ويأتي تميز المنظمات الصحية عن سائر المنظمات بسيطة التركيب والمهام من ضخامة عدد إجراءاتها وتنوعها الكبير وتسلسلها المنطقي واعتمادها المتبادل وحاجتها المباشرة والفورية للمعلومات الجديدة، وحتى تكون المنظمة الصحية قادرة على التميز في الأداء وفي تقديم خدماتها بفاعلية وبشكل اقتصادي فمن الضروري أن تُدار ارتكازاً على مبادئ ومهارات الإدارة الحديثة والمعاصرة، على أن يؤخذ بعين الاعتبار خصوصية المنظمة الصحية ومحيطها المجتمعي.

والإدارة الصحية في جوهرها ذات طبيعة إنسانية، فالإنسان هو الوسيلة والهدف، و: "تتضمن مهارات اتصال فعالة وتحفيزية، إضافة إلى وجود القيادة والتوجيه والاستشارة، وإلى استخدام مناهج إنسانية وأخلاقية ذات طبيعة فردانية، يجتهد فيها المدير عند تعامله مع الموارد وتقييمه لها"⁽¹⁾ في ظل بيئة تتسم بالتغير المتسارع، وبشكل غير منتظم، فضلاً عن صعوبة التنبؤ؛ بما قد يحدث خلال فترة قصيرة من الزمن، مما يشكّل صعوبات وتحديات كبيرة للمنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية، التي تحتاج بدورها إلى التركيز على العملية الإدارية المنوط بها مواجهة التحديات، ومن هنا تعدّ الإدارة أحد المعايير الهامة للحكم على تقدّم المجتمعات والمنظمات ومؤشر للتمييز بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، وبين المنظمات المتقدمة عن المنظمات المتعثرة.

لعلّ أنماط السلوك الإنساني هي التي تجيب عن أسئلة الوجود الاجتماعي، وهي التي تحدّد مدى قرب منظمات المجتمع من التخصّر أو البعد عنه، فليس من شك أنّ القبيلة والعشيرة تنظيمات مجتمعيّة، ولكن إدارة مصالح الناس بعيدة عن التمدّن

¹ - فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الحضاري المرتبط بمجموع الثورات العلميّة، وحينما تدار المنظمات الحديثة بعقلية القبيلة وقيمتها وثقافتها ستكون حتمًا بعيدة عن التحصّر الإنسانيّ، وفيما يخصّ هذا الكتاب، فإنّ من الأهمية بمكان الأخذ بثقافة (النظم)، وليس بثقافة الأشخاص، فثقافة النظم هي التي تولّد أنساقًا مجتمعية تضع المجتمع في عداد المتحصّرين؛ إذ في المجتمعات التي تربط بين الإنجاز والكفاءة وتحقيق النتائج تتركز على التخطيط واحترام المنجزات العلمية، أما المجتمعات البدائية فغالبًا ما يعتمد مديروها على الصدفة التي لا تخضع لأيّ قوانين عقلانية، وكذا في اختيار من يسند إليهم السلطة واتخاذ القرارات فد: "الإيمان بمنصب الشخص الممتاز، والتمسك به طالما يستجيب للتجديد أمر مهمّ، لأنّ تغييره من دون وجود أسباب جوهريّة، سيأتي بمن يبدأ من جديد هو تسليم بالمشكلة أكثر من أن يكون حلًّا لها⁽¹⁾ وهذا السلوك هو ما يقدم تفسيرًا جليًّا لانقطاع تواصل البناء والتوجهات والجهد في حياتنا العلمية والعملية.

¹ - مجلة معًا نتطور (قيم التقدم)، العدد (18) سبتمبر، 2004، شركة مينيا إنترناشيونال: قطر (ذ. م. م.) بالتعاون مع شبكة www.islamo، والمركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، رئيس التحرير د. يوسف محمد الحر، ص28

الفصل السادس

الإدارة التشاركية وجودة الخدمات في المنظمات الصحية العربية

جودة الخدمات الصحية، المفهوم والخصائص

الخدمات الصحية الأبعاد والأهمية

المستشفى، المفهوم، والخصائص المميزة، وعوامل النجاح، والتصنيفات

الخطوات اللازمة لتطبيق نمط الإدارة التشاركية

آثار تطبيق الإدارة التشاركية على المنظمات الصحية العربية

جودة الخدمات الصحية، المفهوم والخصائص

مفهوم جودة الخدمات الصحية The Health Services Quality Concept

وتعني الجودة في مجال الرعاية الصحية إرضاء المرضى وذويهم من خلال تلبية متطلبات العلاج وتأمين العناية المناسبة للمريض وحسن التعامل مع المريض وزواره، وإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتمد على التزام القيادات العليا وتوافر الإرادة الحقيقية لتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي التي تعطي الطاقة والمصدقية لتطبيق عملية التحسين المستمر للجودة ضمن استراتيجية واسعة، تغطي المنشآت كلها؛ التي تقدم الخدمات الصحية.

إن التزام القيادات العليا يعطي القيمة للمنتفعين كلهم عن طريق خلق بيئة مناسبة؛ للتحسين المستمر في مهارات مقدمي الخدمات الصحية، وذلك لإرساء ونشر سياسة الأحسن داخل قطاعات الصحة، كما أن تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى: رضا المنتفعين، وزيادة الفعالية، والقدرة على المنافسة، وتقليل التكلفة⁽¹⁾، كما تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى إعلاء قيمة احتياجات المنتفعين من الخدمة وتوقعاتهم وملاحظاتهم، والاستفادة من رغبات مقدمي الخدمة وتوصياتهم وقدراتهم وخبراتهم من خلال المشاركة في (صنع القرار - حل المشكلات - وضع الأهداف - التخطيط) إضافة إلى الالتزام والرؤية الشاملة والمشاركة وتفويض السلطات والاجتهاد والمسئولية في مجال الإدارة.

¹ - أشرف عبدالله سليمان ابوحليقة، أثر الجودة في الرعاية الصحية، رسالة ماجستير: كلية الإدارة، الجامعة العربية المفتوحة لشمال أمريكا، 2013م، ص 203.

وتُعرّف الجودة من منظورين، أولهما: المنظور المهنيّ والطبيّ: وهي تقديم أفضل الخدمات وفق أحدث التطورات العلمية والمهنية، ويتحكم في ذلك أخلاقيات ممارسة المهنة، وثانيهما: من ناحية المنظور الإداري: فهي كيفية استخدام الموارد المتاحة والمتوفرة والقدرة على جذب المزيد من الموارد لتغطية الاحتياجات اللازمة لتقديم خدمة متميزة.

أمّا من وجهة نظر المريض أو المستفيد من الخدمة الصحية وهو الأهم، فـ: "تعني جودة الخدمة الصحية طريقة الحصول عليها وجودة نتيجتها النهائية"¹، ويستنتج من التعريفات السابقة أن جودة الخدمات الصحية هاجس يومي لإدارة المستشفى والأطباء والتمريض والفنيين والصحيين والإداريين الذين يقدمون خدمات الرعاية الطبية أو يساهمون في تقديمها، يجب فهمها بشمولية، للوصول إلى إرضاء العملاء، وأولهم المرضى.

ومن الممكن قياس نجاح الوصول إلى جودة الخدمات عن طريق معياريّ، أولهما: معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، والثاني: الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، والثالث عن طريق حكم المستفيدين على جودة الخدمات عن طريق مقارنة الخدمات التي يتلقونها فعلاً *Actual Services* مع الخدمات التي يتوقعون الحصول عليها *Expected Services*، والرابع قياس إذا ما كانت الجودة المدركة (التي تم الحصول عليها فعلاً) تفوق التوقعات، فإن المستفيدين يكونون راضين عن الخدمات وسعداء بها، أما إذا كان أداء الخدمات أقل من التوقعات، فإن المستفيدين يكونون غير راضين عن تلك الخدمات.

¹ - نشيدة معزوز، فطيمة بن عبد العزيز، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة تحليل تجارب وطنية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011م، ص. 16

وبشكل عام فإنّ أي تعريف لجودة الخدمات الصحية لابد أن تتطابق بنوده مع المواصفات Identification with Specification؛ إذ إنّ المريض يتوق أن تكون الخدمات الصحية التي يشتريها توازي أو تزيد في مستوى الأداء؛ عما تمّ الإعلان عنه من قبل منتجها، إضافة إلى: "موائمة الخدمات المقدّمة مع الاستخدام Propriety with Usage (Fit)، والانسجام بين الأداء المتحقّق من الخدمة الصحية والغرض الذي صمم من أجلها، ثمّ لابدّ من الدعم Support والاهتمام الذي توليه المنظمة الصحية؛ لمستوى الجودة المقدمة في الخدمات الصحية للمرضى، وما يعقب ذلك من رأي أو تصور، التأثير السيكولوجي (النفسي) Psychology effect"⁽¹⁾، وتقيّم الخدمة الصحية من قبل الكثير من المرضى على أساس التأثير النفسي الذي يمكن أن تخلفه فيهم.

الخصائص المميزة للخدمات الصحية

تتجسد الخصائص المميزة للخدمات الصحية المقدمة من قبل المنظمات الصحية في خصوصية تلك الخدمات، ومن ثمّ انعكاس ذلك على الأسلوب والعمل الإداري؛ الذي يمكن أن تقدّم به إلى المستفيدين، ويمكن تحديد هذه الخصائص بعدم ملموسية الخدمات في المنظمات الصحية؛ إذ: "لا يتضح تمامًا ما الذي دفع المريض قيمته، لأن عملية الشفاء تقتضي فترات زمنية متباينة، كما أنّه لا يمكن اختبار الرعاية قبل الاقتناع بتلقيها"⁽²⁾، ومن خصائص الخدمة الصحية: التلازم (تزامن الإنتاج والاستهلاك)، وهذه الخاصية تتعلق بكون منظمات الصحة قطاعًا خدميًا ينتج الخدمات ويستهلكها في نفس الوقت، بمعنى أن الخدمات الصحية ليست منتجًا يركب ثم يباع،

¹ - Kotler, Philip, & N. Clarke Roberta, (1987), "Marketing for Health Care Organizations", New Jersey, Prentice Hall, P.76.

² - أبو القاسم خباز، أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المقاطعة الإدارية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017م، ص 10.

ولذلك لا يمكن استرجاع خدمة ما قدمت بجودة متدنية واستبدالها بأجود حتى لو تم تصحيح العملية التي أنتجتها وقدمت بجودة عالية لمرضى آخرين⁽¹⁾، وهناك خاصية ثالثة للخدمات الصحية تتعلق بـ: "عدم قابلية الخدمة الصحية للتخزين (الهالك)؛ إذ تصمّم المنظمات الصحية خدماتها؛ لتقدمها بقدرة وإمكانيات معينة في فترة زمنية محددة"⁽²⁾، وإذا لم تستخدم هذه الطاقة في فترة محددة ستهدر هذه الخدمة، وهي لا تتجاوز زمنياً الطلب المتحقق عليها، ومن خصائص الخدمة الصحية أيضاً: "مشاركة المريض في إجراءات الخدمة، فهو يتلقى الرعاية، أي يعدّ من مدخلات الخدمة، وبعد التشخيص والعلاج فهو من المخرجات"⁽³⁾، وما بين المدخلات والمخرجات يتفاعل المريض والمستشفى بالفعل جدلياً.

¹ - صفاء محمد هادي الجزائري وآخرون، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 12.
² - صفاء محمد هادي الجزائري وآخرون، المرجع السابق، ص 12.
³ خلود محمد عيسى أبو رحمة وآخرون، تأثير تطبيق معايير الاعتماد على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الأطباء والمرضى والباحثين الاجتماعيين، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، عدد 15 سنة 2012 ص9.

الخدمات الصحية الأبعاد والأهمية

أبعاد الجودة في الخدمات الصحية

من الصعوبات التي يواجهها المرضى في تقييمهم للخدمة كونها غير ملموسة، وعلى الرغم من ذلك فإنهم يعتمدون في تقييمهم؛ لجودة الخدمة الصحية المقدمة لهم على أساس مستوى أو درجة جودتها، معتمدين في ذلك على خمسة أبعاد ومن الممكن تحديد أهمها: الاعتمادية Reliability وهي القدرة على الأداء في ما تم تحديده مسبقاً بشكل موثق ودقيق ، بمعنى آخر، درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة إنجازه للخدمة المطلوبة، أي التسليم حسب الموعد Delivering an Promises وهذا البعد الأكثر ثباتاً من الأبعاد الأخرى، ويكون الأكثر أهمية في تحديد إدراكات جودة الخدمة عند الزبائن، ويمثل هذا البعد 32 % كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى، ثم يأتي: الاستجابة Responsiveness وهي وجود الإرادة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة، بمعنى سرعة انجاز ومستوى المساعدة المقدمة للمستفيد من قبل مورد الخدمة، أي وجود الرغبة في المساعدة Baing Willing to help ، ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ، والأص في التعامل مع طلبات الزبون من الأسئلة، والشكاوى، والمشاكل، ويمثل هذا البعد 22% كأهمية نسبية في الجودة، والتوكيد (الثقة) Assurance المتعلق بالجدارة والكياسة بمعرفة المستخدمين، والأمان، والمصادقية والقدرة على خلق وكسب الثقة Inspiring Trust and confidence ويشير الى معلومات وكياسة القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استلهاام الثقة والأمان، ويمثل هذا البعد 19 % كأهمية نسبية في الجودة حسب Kotler، إضافة إلى التعاطف Empathy بصفته جوهر التفاعل العاطفي، و هو الوصول إلى الزبون من خلال علاقة شخصية والتوصية (حسب الطلب للخدمة)، وإشعار الزبون أنه فريد خاص، فالزبون

يرغب أن يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد ومهم، ويشير الى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطريقة إنسانية راقية، ومعاملة الزبائن كأفراد وبشكل شخصي Treating customer individuals ، ويمثل هذا البعد 16 % كأهمية نسبية في الجودة حسب Kotler ، والملموسية Tangibles بوصفها مظهرًا خارجيًا للتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ووسائل الاتصال، وهي تشمل على العناصر المادية للخدمة (المقاعد، الإضاءة، المقاعد، المعدات، الأماكن، الآلات، المباني، زي العاملين) وكافة عناصر البيئة المادية⁽¹⁾، وهي تصوير الخدمة ماديًا Representing the service physically ، ويمثل هذا البعد 11% كأهمية نسبية في الجودة حسب Kotler

وهناك من يرى أن المعايير الخمسة السابقة: "لا تسهم كلها بنفس الطريقة في توضيح وتفسير الاختلاف والتباين في جودة الخدمة الشاملة، وتعدّ الاعتمادية من أكثر المسوقات حساسية ودقة، أما الملموسية فتمثل أدنى المسوقات حساسية⁽²⁾

أهمية الجودة في الخدمات الصحية

هناك عدد من المؤشرات الرئيسية التي يمكن من خلالها الاستدلال على أهمية الجودة في الخدمات عامة والخدمات الصحية خاصة، ومن أبرزها: ارتباط الخدمة (service) الى حد كبير مع الجودة (Quality) حتى أصبح من الضروري اعتماد عدد من المقاييس لتأشير مستوى الرضا المتحقق لدى المرضى من خلال الربط بين الخدمات المقدمة والجودة، وهذا الأمر قاد (Parasuraman, Zeithaml and Berry) الى اعتماد مقياس أطلق عليه تسمية Servqual وهو عبارة عن سلسلة

¹ - صفاء محمد هادي الجزائري، قياس وتقييم جودة الخدمات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

² - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005م، ص 338.

من المقاييس المتكاملة والمترابطة لمعرفة رأي المستهلك بما يتوقعه من أداء في الخدمة المقدمة له من منتجها وعلى وصف عدد من الخصائص، وبعبارة أخرى: هذا المقياس المتعدد الأبعاد يقوم على أساس معرفة الفجوة بين ما يدركه المستهلك من الخدمة وما يتوقعه، ومن ثم فإنه لا يمكن تحليل تسويق الخدمة الصحية دون اختبار الجودة فيها. كما أصبح للجودة أبعادًا رئيسة تم اعتمادها بوصفها أساسًا في القياس والتأثير لتحسين مستوى الجودة، وتتمثل هذه الأبعاد بالاتي: الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد (الثقة)، التعاطف، الملموسية.

وتعد الجودة في الخدمة الصحية مؤشر مهم في قياس مستوى الرضا المتحقق لدى المريض عن الخدمة المقدمة له من قبل المستشفى أو أية منظمة صحية أخرى، كما تحسن مستوى الاستجابة لما كان يتوقعه المريض من تلك الخدمة.

إضافة إلى أن الجودة في الخدمة الصحية تخضع للتحسين المستمر عبر إدارة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمستشفى، هادفة الى تحقيق الشمولية والتكاملية في الأداء⁽¹⁾، والشمولية: تعني التوسع في مستوى جودة الخدمات التي يتوقعها المرضى من الخدمة الطبية والسريرية المقدمة لهم وبكافة جوانبها الأخرى، أما التكاملية: فهي في كون المستشفى نظام مكون من أنظمة فرعية يعتمد بعضها على البعض الآخر، ولكل نظام فرعي برامجه الخاصة إلا أنه يتكامل مع البرامج الأخرى، وعلى سبيل المثال فإن الهيئة الطبية لا تستطيع ممارسة وظائفها الطبية السريرية من دون وجود التكامل مع الهيئة التمريضية أو الخدمات الساندة الأخرى كالمختبر، الأشعة، الصيدلانية... الخ.

¹ - ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

وتعني الجودة في مجال الرعاية الصحية إرضاء المرضى وذويهم من خلال تلبية متطلبات العلاج وتأمين العناية المناسبة للمريض وحسن التعامل مع المريض وزواره، وإدارة الجودة الشاملة هي⁽¹⁾ فلسفة إدارية تعتمد على التزام القيادات العليا وتوافر الإرادة الحقيقية لتبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، هي التي تعطي الطاقة والمصدقية لتطبيق عملية التحسين المستمر للجودة ضمن استراتيجية واسعة تغطي كل المنشآت التي تقدم الخدمات الصحية، إن التزام القيادات العليا يعطي القيمة لكل المنتفعين من خلال خلق بيئة مناسبة للتحسين المستمر في مهارات مقدّمي الخدمات الصحية وذلك لإرساء ونشر سياسة الأحسن داخل كل قطاعات الصحة، كما أنّ تطبيق الجودة الشاملة يؤدي إلى "رضا المنتفعين، والالتزام والرؤية الشاملة والمشاركة وتفويض السلطات والاجتهاد والمسئولية في مجال الإدارة، والاتحاد وحق الملكية لمزيد من أفضل الأفكار والاحترام المتبادل والتشجيع المستمر بالحوافز والجوائز للفريق.

لذلك يجب على مقدّمي الرعاية الصحية أن يكونوا على درجة عالية من التأهيل اللازم في مختلف المجالات التعليمية والتدريبية والتنظيمية وغيرها، حتى يتسنى لهم المقدرة على مواجهة التحدّيات اليومية المتمثّلة في تلبية احتياجات وتطلّعات عملائهم، لأنّ الرعاية الصحية مجال معقّد، وما لم تتوافر لمقدمي الخدمات الصحية ثقافة تقنية جيدة، فإنهم لن يستطيعوا كسب ثقة مراجعيهم بدرجة عالية، لذا لا بد أن توضع الجودة في المرتبة الاولى ضمن أولويات الرعاية الصحية الاساسية في مصر، لأن الخدمات التي تقدمها الرعاية الصحية.

وقد أصبح من الضروري اعتماد الجودة بصفقتها معياراً أساسياً للمفاضلة بين المنشآت ومدى تأثيرها على المنافسة، لذلك نجد التميز في تقديم سلعة او خدمة لدى

¹ - أشرف أبو حليقة وعبدالله سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 204.

منشأة معينة يعتمد على مدى تطبيقها برامج إدارة الجودة داخلها، ومن ضمنها المنشآت الصحية - موضوع بحثنا - حيث قطاع الرعاية الصحية في تنامي مستمر والنجاح يسعى في داخل هذه المنشآت الصحية لتقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية عن طريق تطبيق برامج الجودة بالطرق العلمية والإحصائية الحديثة ووضع المعايير الملائمة وتقويم مستويات الاداء والمحافظة على مستويات عالية من الاداء الفني والإداري، وتكون بذلك إستراتيجية متكاملة طويلة المدى تسير على نهجها المنظمة، وتكون نتائجها مرضية للأطراف جميعها.

وتعدّ الإدارة أحد المعايير الهامة للحكم على تقدم المجتمعات والمنظمات ومؤشر للتمييز بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، وبين المنظمات المتقدمة عن المنظمات المتعثرة هو مدي وجود الإدارة القادرة علي استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المحددة، بما يسهم في عملية التنمية المستدامة.

المستشفى، المفهوم، والخصائص المميزة، وعوامل النجاح، والتصنيفات

المستشفى

المفهوم، والخصائص المميزة، وعوامل النجاح، والتصنيفات

مفهوم المستشفى

عرّفت الهيئة الأمريكية للمستشفيات المستشفى بأنها: "مؤسسة تحتوى على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة، وتشتمل على أسرة للتويم وخدمات طبية من خلال الأطباء وهيئة التمريض لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين"⁽¹⁾، أما منظمة الصحة العالمية فقد وصفت المستشفى من منظور أكثر وظيفية؛ إذ عرفتتها بأنها: "جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي، وظيفته تقديم رعاية صحية كاملة لسكان المنطقة، علاجية ووقائية، وتمتد خدماته الى الأسرة في حياتها المنزلية، كما أنه - أيضًا - مكان لتدريب العاملين الصحيين ومكانًا للقيام ببحوث اجتماعية بيولوجية"⁽²⁾ وعلى الرغم من أن هذا التعريف يعتبر مثالًا الى ان منظمة الصحة العالمية وجدت انه لا ينطبق على معظم البلدان النامية لذلك فقد جعلته في تعريف ملخص على انه "مؤسسة تكفل للمرضي مأوى يتلقى فيه الرعاية الصحية" وقد الغى ذلك التعريف ما كانت تعرف به المستشفى قديما على أنها "مكان فقط لإيواء المرضى والمصابين" والذي قد أصبح مع التقدم الطبي وتقدم النظم الإدارية والاجتماعية والصحية يعبر عنه ان المستشفى تكوين هيكلي يقام به ما يعرف بفريق رعاية المرضى. ويشمل ذلك الأطباء والصيادلة وأطباء الأسنان وهيئة التمريض وأخصائي التغذية وفني المعامل والأشعة وطاقم كبير من الإداريين لخدمة المرضى.

¹ - حسان محمد حرساني، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990م، ص 35.

² - منظمة الصحة العالمية، إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الطبية (395)، جنيف، 1980م، ص6.

وتأسيساً على ما سبق فإنّ مسؤولية إدارة المستشفى لا يمكن أن يقوم بها فرد واحد؛ مهما كانت قدراته ومهارته، بل هي مسؤولية فريق متكامل من مختلف التخصصات، ويتطلب نجاحه أنماطاً تنظيمية وإدارية وفنية وتقنية معاصرة؛ لكي يقوم بأدواره المتعدّدة على مبدأ التكامل والانسجام اللذين يقودان إلى التميز المطلوب في خدمة العملاء.

الخصائص المميزة للمستشفى بوصفه تنظيمًا معقدًا ومميزًا

المستشفى - سواء كانت حكومية أو خاصة - ذو طبيعة معقدة، وتحتاج إلى إدارة متخصصة، وقيادة واعية ومؤهلة، وعلى درجة عالية من المهنية؛ للقيام بأنشطتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية؛ ومن أهمها: تقديم أفضل رعاية للمرضى بأسعار مناسبة؛ لاسيما: "إن الخدمات الصحية تنتج وتقدّم بواسطة الإنسان وفق مهام وإجراءات متعددة ومتداخلة، اعتمادًا على مهارات متخصصة متنوعة؛ لذا يأتي الاهتمام بإدارة المستشفيات؛ لتحسين كفاءة العملية الإداريّة بشكل يضمن حسن استغلال الموارد المتاحة لها، كما أنّ القسم الأكبر من تكلفة تلك الخدمات ينفق في صورة أجور ومرتبّات للعنصر البشري"¹، وهناك العديد من الخصائص، التي تميز المستشفى عن غيره من التنظيمات في القطاعات الأخرى، ولعلّ أهمّها ما يأتي:

1- نظام الخدمة المستمرة Ongoing System على مدار الـ 24 ساعة طوال أيام الأسبوع.

2- تتكوّن المستشفى من العديد من النظم الفنية والاجتماعية المعقدة Complex Sociotechnical Organization نظرًا لاشتمال نظامها على عدد

¹ - حسان محمد حريستاني، إدارة المستشفيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 51- 53.

كبير من العاملين في تخصصات فنية متنوعة، بالإضافة لاستخدام الوسائل التكنولوجية المتعددة والدقيقة في التشخيص والعلاج.

3- المستشفى نظام إنساني حيث مدخلاته الانسان ومخرجاته الانسان في صورة خدمات الرعاية الطبية بصورها كلها، ويقوم الإنسان بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتميز بأهدافها الإنسانية والاجتماعية.

4- صعوبة تمييز أنشطة المستشفى كونها تختلف من وقت إلى وقت، وتختلف سمات كل مريض عن الآخر.

5- تتميز المستشفى بوجود خطين للسلطة؛ هما السلطة الفنية (الطبية) والسلطة الإدارية.

6- اللجوء أحياناً إلى أسلوب الإدارة بالأزمات في المستشفيات Crisis Management بدلاً من أسلوب الإدارة بالأهداف Management by Objectives ذلك للطبيعة الطارئة والعاجلة للخدمات الطبية.

أما المدير الصحي فمن واجباته الاسترشاد بالممارسات الإدارية الإيجابية والالتزام دائماً بمقتضياتها، وهي تبدأ كلها بحرف الـ R وسميت⁽¹⁾ بـ: (Rs3):

- الاستجابة (R1) Responsivness لحاجات ومتطلبات مستهلكي الخدمات الصحية.
- المسؤولية (R2) Responsibility تجاه وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

¹ - فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سبق ذكره ، ص23.

- الإصلاح والتوفيق (R3) Reconiliation بين المعارف المتعددة والكثيرة والمواقف والمهارات التي تتفاعل بهدف تشغيل النظام الصحي وأنشطته المختلفة.

عوامل نجاح العمل الجماعي داخل المستشفى

يرى علي السلمي: "أن المنطق الأساسي للفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية يكمن في حقيقة باهرة، ألا وهي احترام الإنسان واستثمار طاقاته واعتباره شريكاً وليس أجيئراً"⁽¹⁾، ولعلّ أولى معالم احترام الإنسان هو إدراج طاقات الفرد مع فريق عمل منسجم، يعتمد في إنجاز وظائفه على عملية تطوير العمل الجماعي بشكل كبير؛ إذ لا بدّ أن يتدرّب العامل على اكتساب صفات حسنة، وعلى ممارسة مهارات سلوكية داخل الفريق، بل في المنظمة، ك: التركيز، فأعضاء جماعة الفريق في حاجة دائمة في أثناء مرحلة التشكيل أن يدركوا مهامهم، ويصفوها لبعضهم بعضاً، وأن يلتزم الفرد منهم بقرار الجماعة المتخذ.

والوضوح، بكل ما تطمح الجماعة بالوصول إليه، يجب أن تكون الأهداف واضحة في أذهان الجميع، وكذلك الوسائل للوصول إلى مبتغاهم، وأن يسود الصدق بين أعضاء الفريق.

ثم لا بدّ من توثيق القرارات لأي أمر تتفق الجماعة وتتخذ قراراً بشأنه، فالتوثيق يعين بعدم ضياع القرارات، وبتذكير أعضاء الفريق بمضامينها التي يجب على كلّ الأفراد حفظها.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص35.

وبعد التوثيق من الضروريّ التقييم الإيجابي لما اتخذ من قرارات، ويكون التقييم على المهمات، وليس على الأفراد، من أجل الاستعداد لـ: تقويم الأخطاء أو التي يراها أعضاء الفريق أخطاءً.

ولعلّ تفادي الحلول الفردية عند مواجهة الفريق مشكلات، يجب أن تكون عن طريق الحوار في أثناء العمل بشكل جماعي، وبمشاركة كل أفراد الجماعة.

ثمّ لا بدّ من التواصل الجيد بداية من تبادل المعلومات والأفكار بشكل سليم مما يحد من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بالمهمة أو وسائل تنفيذها، أو أهدافها، على أن تحفظ كرامات أفراد الفريق كلهم.

أخيرًا حرص الفريق على بناء الثقة عن طريق التقدير واحترام الرأي الآخر، إضافة إلى توفير المعلومات الكاملة، وضمان الوصول إليها من دون جهد أو تكلفة.

ومن سلوكيات الإدارة الجيدة تدريب المديرين على تشجيع العاملين على المبادرة، وذلك عن طريق: التنحي للوراء والسماح للآخرين باتخاذ القيادة ليكشف المدير طاقات غيره بغية توظيفها في مشاريع المنظمة، ولعلّ هذا السلوك يوّد مزيدًا من مشاعر الثقة؛ إذ إن أصيب فرد بالشعور بعدم الأمان ينتقل هذا الشعور المحبط للمهم إلى الفريق كله، كالوباء سريع الانتشار، كما يؤدي عدم التيقن وعدم التأكد من صحة المعلومات ومن صدق النوايا إلى انخفاض المعنويات لدى أعضاء الفريق، وأخيرًا لا بدّ للإدارة من إبلاغ العاملين بتطورات المنظمة وحالات نجاحها وفشلها بسرعة وبصدق وشفافية.

وذكر فريد نصيرات توصيات لضمان جودة الرعاية الطبية، وأكّد على وجوب التركيز على: "تقييم مؤهلات وخبرات الأطباء عند التوظيف أو الترقية من قبل لجنة

خاصة بالمؤهلات العلمية Credential Committee لضمان استخدام الموارد البشرية المؤهلة لتقديم مستوى جيد من الخدمة الطبية، ثم التركيز على الوسائل الوقائية، التي من شأنها تحسين جودة الخدمة الطبية¹ مثل رقابة وضبط العدوى وانتقال الأمراض داخل المستشفى، وتبني سياسة محددة وجيدة للأدوية والعقاقير الطبية في المستشفى من خلال لجان متخصصة هي لجنة مكافحة العدوى Infection Control ولجنة الصيدلانية والعقاقير Drug Committee

تصنيف المستشفيات

يتم تصنيف المستشفيات وتقسيمها نوعياً وفق معايير عدة، ومن أكثر هذه المعايير⁽²⁾ قبولاً وشيوعاً:

- من حيث الجهة المالكة تقسم إلى:
 - 1- المستشفيات العامة وهي ما تملكها الدولة، وتقوم بتشخيص وعلاج كافة الحالات المرضية.
 - 2- المستشفيات الخاصة وهي التي تعود ملكيتها لأفراد أو الهيئات.
- من حيث التبعية تقسم إلى:
 - 1- مستشفيات حكومية منها مستشفيات تابعة لوزارة الصحة والسكان، والمؤسسات العلاجية، ومستشفيات التأمين الصحي.

¹ - فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، مرجع سبق ذكره، ص ص، 234- 233
² - انظر كل من: فريد نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، ص ص122، 123، حسان محمد حرساني، إدارة المستشفيات، ص ص43- 47.
منظمة الصحة العالمية، الكتاب الطبي الجامعي، الإدارة الصحية، أكاديميا، 2007م، ص ص 103، 104، 105.
رابط المصدر: www.Academininternational.com تم الاطلاع بتاريخ 2018/1/6.

2- مستشفيات تابعة لوزارات وهيئات حكومية منها وزارة الكهرباء، ووزارة الإنتاج الحربي، ووزارة الاوقاف.

3- مستشفيات تعليمية مثل المستشفيات الجامعية، ومراكز الأبحاث الطبية

4- مستشفيات كوادر خاصة مثل مستشفيات القوات المسلحة، ومستشفيات السكك الحديدية، ومستشفيات الشرطة.

5- مستشفيات القطاع الخاص.

- من حيث طبيعة الخدمات تقسم إلى:

1- المستشفيات العامة هي التي تشمل معظم التخصصات والفروع الطبية مثل الطب الداخلي Internal Medicine، والجراحة Surgey، وطب النساء والولادة، وطب الأطفال، والطوارئ، وغيرها، كما تحتوي - أيضًا - على عيادات للمرضى الخارجيين.

2- المستشفيات المتخصصة، وهي التي تنفرد بتقديم خدمات صحية دون سواها؛ على سبيل المثال هناك مستشفيات لطب العيون، أو طب الأطفال، أو النساء والولادة، أو النفسية والعصبية، وغيرها، وغالبًا ما تكون خاصة وصغيرة الحجم.

3 - المراكز الطبية المتخصصة الشاملة - غالبًا - تشمل جميع التخصصات والخدمات الطبية، وغالبًا ما تكون جامعية، أو تعليمية، وتهدف المراكز الطبية المتخصصة إلى تنفيذ السياسة الصحية التي تقرها مؤسسات الدولة عن طريق إنشاء وحدات للرعاية الطبية والعلاجية متميزة عن نظائرها في الجهات المختلفة من حيث الإنشاء وأسلوب تقديم الخدمة وكفاءتها مسايرة للتطور العالمي في كافة المجالات العلاجية والوقائية والتدريبية والبحثية، والمساهمة في تقديم البحوث العلمية في مجالات الطب المختلفة، إضافة إلى تبادل الخبرات كافة المجالات مع الأنظمة المحلية

والدولية، والإسهام في الحد من السفر للعلاج بالخارج وجذب الجنسيات الأخرى للعلاج في مصر، ثم تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المتاحة وتعظيم الفائدة منها وخلق أسلوب للتكامل بينها في تقديم الخدمات، وكل ذلك بهدف رفع مستوى الخدمات الطبية والعلاجية والعلمية والتدريبية⁽¹⁾ في مجالات الصحة لكافة المستويات.

¹ - اللائحة المالية للمراكز الطبية المتخصصة التابعة لوزارة الصحة والسكان، 1997م، المادة (3).

الخطوات اللازمة

لتطبيق نمط الإدارة التشاركية في المنظمات الصحية العربية

لا بدّ من الاستعانة بمستشارين خارجيين خاضوا تجربة الإدارة التشاركية في منظمات مشهود لها بالنجاح؛ لدراسة أوضاع المنظمات الصحية والمستشفيات، ووضع خطط استراتيجية على ضوء نتائج ثورة الاتصالات التكنولوجية الرقمية والاستعانة بآخر الأدوات والبرامج المساعدة في تطبيق نظم افدارة التشاركية، ثمّ تكوين فرق عمل من الأقسام المختلفة داخل تلك المنظمات والمستشفيات وإخضاعهم لدورات تدريبية تخصصية، وإجراء الدراسات اللازمة لقياس درجة استعداد العاملين للتعاون في تغيير أساليب الإدارة القديمة، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من الاستعداد اللازم والضروري لقبول الشروع بالتطبيقات الإدارية المستهدف إنشاؤها من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم، وهذا يحتاج إلى نوع من نشر نمطية التثقيف، والاستمرار في التوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونه، وتكوين قاعدة أساسها الأول هو ميلاد القدرة الذاتية المحققة للإرادة التنفيذية.

الخطوة الأولى

تحديد الأهداف المرجوة من تفعيل نمط الإدارة التشاركية

أي منهج أو برنامج عمل لا بد أن تتضح أهدافه سواء أكانت أهدافاً عامة أم تفصيلية، ولا بد من معرفة: إلى أين نريد أن نصل؟، وعلى أي قاعدة نقف؟ كي يتم الانطلاق على أسس واضحة المعالم، ما هي درجة واقعيه الهدف؟ وما هي مقاييس طاقاته؟

ويتم تحديد الأهداف عن طريق تحديد الأرقام ومؤشرات الأداء الهامة؛ التي ينبغي أن يتعلمها العاملون ويتعاملوا معها، كالاتفاق على المعايير؛ التي تقيس درجة تقدم المنظمة تجاه أهدافها طويلة الأجل، وتشكيل قيم ومبادئ وثقافة مشتركة على ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة من العاملين والقيادة على حدّ سواء، إضافة إلى إعداد برامج للحوافز التي تدعم العاملين وتشجعهم على التنفيذ⁽¹⁾، كما لا بدّ إعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية؛ بما يتفق ونمط الإدارة التشاركية.

ومن أهم الأمور التي ينبغي الانتباه لها أن تتوافر للمنظمة موارد بشرية تتمتع بالرغبة في التجديد والابتكار وحبّ التعلم المستمرّ والرغبة في تحمل المسؤولية.

الخطوة الثانية

التعريف والتوعية بنمط الإدارة التشاركية

يتلائم نمط الإدارة التشاركية مع الكثير من المداخل الإدارية المعاصرة مثل الشفافية والمساءلة والقيادة التحويلية والتمكين والمشاركة، من حيث الدور الهام والحاسم والفاعل للقيادة؛ الذي أساسه في المقام الأول قناعتها وإرادتها على تطبيق هذه النظم وتفعيلها، لأنّه متى وجدت الإرادة لدى القيادة وجدت تلك القيادة السبل الكفيلة والملائمة لنشر وتطبيق نمط الإدارة التشاركية.

وحتى يتسنى النجاح لا بدّ من نشر ثقافة الإدارة التشاركية في كافة أرجاء المنظمة، ويتم ذلك عن طريق: "الاستعانة بالخبراء والمختصين، وعقد الدورات التدريبية لإعادة تهيئة القيم والسلوكيات لدى العاملين بالتركيز على الذات الفاعلة للفرد، ولا بد من دعم ومساندة القيادات الإدارية وتوفير الموارد اللازمة لها من البرامج التدريبية

¹ - يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، ص64.

والتعليمية والأجهزة والأدوات وغيرها"⁽¹⁾، وتواجه عملية نشر ثقافة نمط الإدارة التشاركية في المنظمات العديد من التحديات، ومن أهمها: عدم توفر الوقت الكافي للإدارة العليا في المنظمة لانشغالها بمشكلات تتعلق بنظام الإدارة القديم، أو عدم قناعتها في بعض الأحيان بالجديد، أو عدم استعدادها التحلي عن المعلومات بدعوى خوفها عليها؛ لأنها تعدّها أسرارًا وسلاحًا لايمكنها التنازل عنها، ولكن الخطوة الهامة التي يمكن للقيادة أن تقوم بها إذا توفر القناعة والإرادة لديها، وأن تبدأ بعقد جلسات ولقاءات للعصف الذهني ولدراسة المفهوم دراسة وافية، عن طريق الاطلاع على ما كتب في نظم الإدارة التشاركية من مقالات وكتب وندوات وحالات دراسية عملية، ولابدّ من الاستعانة بمواقع التواصل الاجتماعيّ وبالمواقع الإلكترونية استعانة بمحركات البحث على الإنترنت.

الخطوة الثالثة

قياس مدى استعداد المنظمة لتفعيل نمط الإدارة التشاركية

ويتم القياس عن طريق الاستعانة بالاستشاريين والمختصين من خارج المنظمة، وطلب العون من القيادات السياسية المستحوذة على القرار، وبعض العاملين ذوي المستوى العلمي والعملية والثقافي المساند والمدعم للتغيير والابتكار والإبداع، وفي هذا الصدد لابدّ من إعداد دراسة ميدانية للوقوف على الوضع الحاليّ؛ لنمط الإدارة الفعلية في المنظمة، وللهاكل التنظيمية والإدارية والمالية والمعلوماتية والثقافة التنظيمية السائدة، ومقارنتها بركائز تطبيق نمط الإدارة التشاركية، وتحديد الفجوة الأدائية، ووضع الحلول والبدائل؛ لسدّ تلك الفجوة وتحديد المراحل الزمنية للتطبيق.

¹ - يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الخطوة الرابعة

تهيئة البيئة المدعمة لنمط الإدارة التشاركية في المنظمة

في ضوء تبيان مدى استعداد المنظمة؛ لتطبيق نمط الإدارة التشاركية، تتضح الترتيبات الواجب عملها؛ لإحداث التغيير المطلوب في المنظمة، وتمتلى المنظمات بعقول وكفاءات متميزة تحتاج قادة قادرين على تحفيز تلك العقول نحو العمل المثمر وتحقيق الفاعلية، بالإضافة إلى ما يتوافر من موارد طبيعية ومالية كبيرة، تحتاج لقادة يمزجون بينها وبين الموارد البشرية في منظومة إدارة متكاملة، وقد يكون من أهم السبل لنجاح التغيير في المنظمات وجود قيادة فعالة قادرة على الاضطلاع بمهام إدارة التغيير لضمان حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة خلال مراحل التغيير بالمنظمة⁽¹⁾، وتتطلب عملية التغيير وجود الديمقراطية الإدارية وتفويض السلطة للمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرارات.

ويتم ذلك بوضع المعايير التي تتم بواسطتها عملية اختيار القيادات الإدارية ومساءلتها عن الأداء والنتائج المحققة، و: "يتم قياس فعالية القادة بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية"⁽²⁾ وتقييم مدى قدرة تلك القيادات على إدارة كافة موارد المنظمة الصحية بكفاءة وفعالية؛ لإنجاز الأهداف، ثم لا بد من: "تعزيز الروح التنافسية في منظمات الرعاية الصحية الحكومية، خاصة مستشفيات الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة؛ من خلال الاستفادة من الكوادر البشرية المتخصصة، والتجهيزات الطبية المتخصصة"⁽³⁾، وأخيرًا تفعيل المنظور الاقتصادي، ولعلّ مستشفيات

1 - أحمد سيد مصطفى، المدير في البيئة المصرية، القاهرة، 1996م، ص 469.

2 - عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 114.

3 - فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-187.

الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة في مصر تمثل أنموذجًا للتفعيل الاقتصادي نظرًا لتوافر البيئة المدعمة لهذه الروح؛ إذ تقوم هذه المستشفيات بتقديم خدمات طبية متخصصة من خلال كادر طبي وتمريضي وفني وإداري على مستوى عالٍ من الكفاءة والخبرة الفنية، نظير رسوم معقولة مقارنة بالقطاع الصحي الخاص، يجب أن يخصص نصيب من العائد للعاملين لتعزيز إحساسهم بالمشاركة والمسئولية في تحقيق معدلات أداء عالية وجودة متميزة دائمًا.

الخطوة الخامسة

تطوير الممارسات الإدارية

وهذه الخطوة تقتضي تغيير الهياكل التنظيمية الحالية، هرمية التصميم، إلى أخرى أفقية يسودها فرق العمل، وتفويض السلطات المالية والإدارية للمستويات الأدنى طبقًا لقدرات ومهارات العاملين، وزيادة المشاركة وتبادل الأدوار بين القادة والعاملين، وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصفتها مكونًا أساسيًا في عملية التنظيم، ثم "تغيير بعض القيادات الحالية؛ لكثير من مستشفيات الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة، والتي ماتزال تحمل مبادئ وقيم المركب الاقتصادي والاجتماعي القديم، عن طريق عروض مغرية لهم كالتقاعد المبكر أو ترك الخدمة بالمستشفى"⁽¹⁾، وإسناد إدارة تلك المستشفيات بنظام التعاقد لفترات زمنية محددة إلى قادة متميزة يمتلكون خبرات إدارية وسياسية واقتصادية واجتماعية، ولديهم الفعالية الكافية بأهمية التغيير والمشاركة والديمقراطية والشفافية والمساءلة، وجعل حق تقدير ميزانية تلك المستشفيات ومسئولية القائمين على إدارتها، سواء اعتمدوا نظم الإدارة القديمة أو الجديدة أو غيرها مع تحملهم المسؤولية الكاملة عن نتائج الأعمال وجودة الخدمات الطبية المقدمة بها، لا سيما إذا كانت الإدارة بعيدة عن نظم الإدارة التشاركية الحديثة.

¹ - فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، المرجع السابق، ص 188.

ولابدّ من حرية تداول البيانات والمعلومات وسهولة الحصول عليها واعتبار مشاركتها حقاً؛ لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم، عن طريق قنوات اتصال فعالة ومعروفة للجميع ورؤية نتائج الأداء، في صورة تقارير مطبوعة أو ملخصات إحصائية وبيانية متاحة للجميع، لكي يتمكنوا من معرفة مدى إسهامهم في توليد الأرباح الكلية للمستشفى.

ولعلّ مفهوم التغذية المرتدة عن طريق: "تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة في مختلف الاتجاهات، عمودياً وأفقياً وقطرياً، يؤدي - بالضرورة - إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار وحلّ المشكلات في أي موقع من المواقع"⁽¹⁾، كما يسهم ذلك مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار المعلومة، أو استغلالها من أي مستوى من مستويات المؤسسة بشكل سلبيّ وغير مناسب.

ويساعد تصميم نظم للحوافز بتدعيم تطبيق نمط الإدارة التشاركية، واعتبار الحوافز هي العنصر الأساس للدخل، وليس الراتب وضرورة إشراكهم في تصميم تلك النظم، مع مراعاة الاختلافات في دوافع وقدرات ومهارات العاملين وتركيزها على المبادرة والابتكار والنتائج الكلية لكل مستشفى على حده للتركيز على الذات الفاعلة فيها، ولمستشفيات الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة، ذلك لنشر ثقافة نمط الإدارة التشاركية بين تلك المستشفيات للاستفادة من الخبرات والطاقات الموجودة في كل منها.

كما السعي لجعل مستشفيات الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة منظمات متعلمة أو تعليمية، والتعليم فيها عملية مستمرة ومرتكزاً أساسياً في استراتيجيتها، وإستيعاب التقنيات الحديثة، لتوسيع أفق وإدراك العاملين لفهم المتغيرات المحيطة بهم

¹ - يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

سواء داخل المستشفى أو البيئة الخارجية لها (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية).

ويقتضي الولوج بعالم ادارة التشاركية تصميم أنظمة واضحة ومعلنة لتقييم الأداء، تمكن العاملين من القياس الذاتي لأدائهم ورصد تطوراتهم ومدى مساهمة كل فرد في تحقيق النتائج الكلية للمنظمة، يقبلها ويشترك في وضعها جميع العاملين بهدف التقويم، بما يعكس ثقة وتقدير الإدارة في تلك المستشفيات.

ولا بد هنا من عدم استباق النتائج، أي أنه يجب الاعتراف بأن الوقت لم يحن بعد؛ لكي يكون نمط الإدارة التشاركية قيد التنفيذ دون وجود أي صعوبات، فلا بد من وجود فجوة بين الواقع الحالي وما هو مرغوب، والناس في أي عملية تغيير سرعان ما يعودون إلى ممارسة السلوكيات التي تعودوا عليها لفترة طويلة من الزمن، ما لم يكن هنالك قيادة واعية تعمل على تثبيت أسس النظام الجديد وزعزعة أسس النظام القديم وتقويضه والتخلص من آثاره المتبقية.

وتتضمن هذه المرحلة خطة عمل تصل إلى ثلاث سنوات تقريباً؛ تشتمل السنة الأولى على جدول تفصيلي ومجموعة من البرامج الربع سنوية، مع وجود خطط بديلة وظيفية لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة لتوفير قدرات على التكيف مع المستجدات والمتغيرات، ولنجاح تطبيق ثقافة الإدارة التشاركية لابد أن يسود المستشفى شعور عام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة للجميع، ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول ثقافي في البيئة الداخلية للمستشفيات مجال الدراسة من خلال تغيير المناخ الثقافي فيها عن طريق ما يأتي⁽¹⁾:

¹ - عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص116.

من

إلى

- الخوف ← الثقة
- التحكم ← المشاركة
- الفرد ← الجماعة
- الرئيس ← المدرب
- القمة ← التدرج
- المدير ← القائد
- التدريب تكلفة ← التدريب استثمار
- من يتخذ القرار؟ ← لماذا تم اتخاذ هذا القرار؟
- من ارتكب الخطأ؟ ← لماذا حدث الخطأ؟
- المسؤولية الفردية ← المسؤولية الجماعية

ومن خلال التحول الثقافي للمستشفى يسهل تفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة في المجالات التي تتعلق بالإبداع والابتكار، ويساعدهم على تشكيل تلك الرغبة وضوح الحقائق وغياب الأسرار وشفافية المواقف، وقد يكون لدى موظف القدرة على الإبداع، ولكن لتحريك القدرات وتفعيلها، لا بد من دافعية ورغبة داخلية، هذه الرغبة الداخلية لن تتعزز في ظل الإشاعة، وغياب المعلومة، واتخاذ الإدارة العليا القرارات الإنفرادية.

آثار تطبيق الإدارة التشاركية على المنظمات الصحية العربية

نظم الإدارة المفتوحة تعمل على تحويل المشاركة الظاهرية للعاملين إلى مشاركة فعلية، فقد تكون المشاركة شكلية على ورق ولا توضع في الإعتبار ولا يهتم بالتطبيق، ومن خلال نمط الإدارة التشاركية يتم وضع المشاركة الفعلية ضمن بنود الخطة الإستراتيجية والتنفيذية للمنظمة الصحية.

يحقق الأخذ بنمط الإدارة التشاركية في المنظمات الصحية المصرية العديد من المزايا على أبعاد متعددة، بالنسبة لتغيير الثقافة العامة السائدة في المجتمع ككل بالاعتماد على الذات الفاعلة للفرد إنطلاقاً من المنظمات العامة وتغيير الثقافة التنظيمية لها وصولاً للمجتمع ككل، وما ينتج عن هذا التغيير في أن يسود المجتمع ثقافة قائمة على المشاركة والعمل الجماعي وقبول الرأي الآخر، وداعمة للحرية والديمقراطية بكل صورها، وقبول المخاطرة، والشفافية والمساءلة.

ضرورة التشجيع على ممارسة الشفافية بأعلى صورها ومقاومة ما يسمى بسرية المعلومة والنهي عن الغموض في عملية اتخاذ القرار، والجُرأة في مناقشة كل الموضوعات، بما فيها بعض الأمور التي يحرم أحياناً على العاملين مناقشتها، مثل بعض الترقيات، والمكافآت والعلاوات، وغيرها.

كما أنّ الشعور بالانتماء المشترك لغايات وأهداف المؤسسة ورسالتها: "ينسجم ويتمشى مع وجود أفراد بمواصفات الريادة، ومؤسسات بأشكال منبسطة أفقية في هيكلها التنظيمي ومديرين يشرفون على عدد أكبر من ذي قبل، بسبب توافر الموظف

والعامل صاحب المعرفة والخبرة"⁽¹⁾ وبتوفير برامج التمكين التي تؤدي إلى تحقيق نتائج عالية في مستويات الأداء.

ثم يأتي دور تعزيز المسؤولية والمساءلة والمشاركة والولاء للعمل والشعور بملكية العمل والمهام التي يقوم بها كل فرد في موقعه.

ولابدّ من تنمية روح المبادرة بما يشجع على الإبداع والابتكار وخلق أفكار جديدة وتحمل المخاطرة، وهي هامة لكل من المنظمات والعاملين فيها لتدعيم ثقتهم بأنفسهم وبمنظماتهم وقادتهم.

والتشريع بأن يكون حقّ اطلاع العاملين على سجلات المنظمة والمعلومات والأرقام المتعلقة بأداء المنظمة ومركزها المالي والتنافسي قائم ومعروف.

وقد ذكر أنّ: "تدعيم ثقة العاملين في أنفسهم من خلال إحساسهم بمدى تقدير واحترام القيادة لأعمالهم ولأشخاصهم، وثقتهم في القيادة بما تمتلكه من قدرات ومهارات وخبرات فنية وإنسانية، وثقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها"⁽²⁾، والثقة هنا هي صمام الأمان بالنسبة للمنظمة والعاملين، لأنها بمثابة الجسر الذي يربط بين الأداء والنتائج المحققة معًا.

و: "التشجيع على تزايد النضج الحضاري وارتفاع المستوى الثقافي والمعرفي للعاملين"⁽³⁾، وتحويل العاملين من السلبيه أو الحيادية إلى المشاركة الفعلية في تحسين أداء المنظمة الصحية.

¹ - يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، ص76.

² - يحيى ملحم، المرجع السابق، ص81.

³ - فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة، مرجع سبق ذكره، ص193.

وهذا يقتضي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج تطبيق نمط الإدارة التشاركية؛ فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل المؤدية إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

وإذا كانت الأنشطة المذكورة آنفاً تختص بالأفراد، فإنّ على المنظمة أن تسعى إلى تثير ثقافة تنظيمية جديدة قوامها الشفافية والمساءلة، والعمل الجماعي، والتميز والإبداع والابتكار، وتفعيل ثقافة التعليم والتعلم المستمر والتدريب والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات وتداول المعرفة وانسياب المعلومات، بشكل حر بما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وإحداث التكامل والترابط بين العاملين والمنظمة؛ من خلال توحيد أهداف ومصالح كل من المنظمة والعاملين فيها، باعتبارهم شركاء وليسوا أجراء في المنظمة، إضافة إلى الحد من مقاومة التغيير لدى العاملين لأنماط الإدارة المعاصرة، واعتبار التغيير صفة ملازمة لتطوير المنظمة والعاملين باستمرار، والعمل الدؤوب على تنمية ثقافة العمل الجماعي Teamwork وروح التعاون، فالقيادة الناجحة هي التي تعمل ليل نهار في سبيل خلق خلق بيئة تنظيمية قوامها الثقة بالعاملين ونبذ الفردية في العمل وتخلق ثقة عالية بأنفسهم وبمصادر قوتهم. فالقيادة هي التي تحفز العاملين لبذل أفضل ما لديهم من جهد وتوجيه ذلك الجهد في اتجاه صحيح ومنتج، والقادة عليهم أن يدركوا ويعتقدوا بأنهم قادرون على الاعتماد على غيرهم في القيام بواجباتهم بالشكل الصحيح

ولعلّ من أهم مسؤوليات القائد بناء الثقة في مرؤوسيه؛ إذ تساهم تلك الثقة في تعزيز المسؤولية والمشاركة والولاء للعمل والشعور بملكية العمل والمهام التي يقوم بها كل واحد في مكانه، فالثقة بالنفس بناء هام في تكوين الفرد المتمكّن القادر على العمل

بنفس المسؤولية التي يحملها صاحب العمل وبروح المبادرة الكاملة، ومن هنا فإن الثقة بالنفس والتمكين صنوان لا يمكن تحقيق أحدهما دون الآخر.

والعمل على بناء نماذج قيادية تتمثل ما تقول وتضرب مثلاً يقتدي به الآخرون، فعلى القيادة الناجحة أن تضع أسساً وقواعد رسمية لبناء تلك الثقة، من خلال المكاشفة والإجراءات الإدارية التي تعزز الثقة بالنفس والثقة بالآخر والثقة بالنظام، وهذا ما فعله نيلسون مانديلا هؤلاء هم القادة العظماء.

ثم أن يحافظ على الموارد البشرية للمنظمة، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتماً من أكبر الأخطاء.

والتأكيد الدائم على زيادة ولاء العاملين للمنظمة فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه، وهذا يقتضي تحسين العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

ويتطلب منه حسن إدارة توقعات العاملين في التحول من دور متلقي الأوامر من الإدارة العليا الي دور محللين للأرقام لتقديم إسهاماتهم بغية التحسين والتطوير المستمر، وهي تنفذ بحماس لأنها وليدة أفكارهم، وأيضاً من دور مسجلين للأرقام إلي دور المحركين لها في تخفيض المصروفات وتعظيم الإيرادات.

وإذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة، وتحويل العاملين إلى سند حقيقي للإدارة بالمنظمات الصحية في مجابهة التحديات التنافسية، وكل ذلك يحتاج إلى جهد كبير من الإدارة في ترسيخ المفهوم والقناعة بأهميته والصبر حتى تتحقق ثمرته.

وإذا كانت وظائف المنظمة واجبة، واستجابة الأفراد داخل المنظمة ضرورة، فهناك أهمية لدور العملاء؛ إذ تؤكد العديد من الدراسات أن العملاء الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين، عبروا عن مستويات عالية من الرضا، وهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين وخاصة في المنظمات الخدمية خاصة الخدمات الصحية، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، والسرعة في إنجاز معاملات العملاء تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات، وقد تبين أيضًا عن طريق أدبيات التسويق والتمكين: "رغبة الزبائن في التعامل مع الموظف الذي يتمتع باستقلالية وقدرة أكبر على التصرف دون الرجوع بشكل متكرر للتعليمات أو لرأي المسئول، إضافة إلى ضرورة حصول الزبائن على معلومات وخبرات جيدة"⁽¹⁾.

¹ - يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 115، 116.

فالموظف المتمكن من المهارة والمعرفة والمعلومات التي يحتاجها الزبائن حول السلعة أو الخدمة يكون قادرًا على حل مشاكل الزبائن بشكل أفضل، إضافة إلى المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن دون الحاجة إلى الرجوع للمدير أو للتعليمات أو للمركز، ولا بدّ من حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب، وهذا يستدعي قدرة الموظف المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يليبي احتياجاتهم حسب طلباتهم.

أمّا بالنسبة إلى المجتمع فلا بدّ من تغيير الثقافة العامة السائدة في المجتمع ككل، بالاعتماد على الذات الفاعلة للفرد انطلاقًا من المنظمات العامة وتغيير الثقافة التنظيمية لها وصولًا للمجتمع ككل، وما ينتج عن هذا التغيير في أن يسود المجتمع ثقافة قائمة على المشاركة والعمل الجماعي وقبول الرأي الآخر داعمة للحرية والديمقراطية، وقبول المخاطرة، والشفافية والمساءلة.

وقد دلت عدد من المؤشرات التي تقيس مظاهر متنوعة للعملية السياسية والحريات المدنية والحقوق السياسية واستقلال الإعلام على أن الناس في المنطقة العربية، كانوا الأقل استمتاعًا بالحرية على الصعيد العالمي في تسعينيات الألفية السابقة، وفي المرتبة الأخيرة، لجميع مناطق العالم على أساس حرية التمثيل والمساءلة.

وما زالت المشاركة السياسية في المنطقة العربية دون المستوى المتحقق في جميع مناطق العالم، على الرغم من الإنجازات المتحققة في بعض البلدان العربية، في ربع القرن الأخير، أما مقياس التمتع بالحرية فيتحدد بتوافر خمس حريات وسائلية هي: الحريات السياسية، التسهيلات الاقتصادية، الفرص الاجتماعية، ضمانات الشفافية، الأمن الاجتماعي (توفير شبكات الأمن الاجتماعي المناسبة للمجموعات الضعيفة في المجتمع)

وختامًا، يمكننا القول: إنّ نمط الإدارة التشاركية لا يمكنه أن يسود في مجتمع يتسم أفراده بالغموض والسرية والخوف حتى من المعلوم، كما أنه لا يمكن أن يتحقق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء لأية منظمة في ظل غياب الوضوح والشفافية والإدارة التشاركية، ولا يعني هذا بالضرورة أنّ كلّ المنظمات التي تمارس نمط الإدارة التشاركية هي منظمات ديمقراطية أو شفافة، فليست آراء الجميع متساوية ومن المحتمل ألا تؤخذ جميع القرارات بالتصويت، والأكثر احتمالاً أن يكون لكل عامل الحق في محاولة التأثير على عملية صنع واتخاذ القرار، حينما يؤثر هذا القرار عليه ويصبح العاملون في هذا الجوّ التشاركيّ واثقين من أن الإدارة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصالحهم، وإذا حدث فيكون بناء على معرفة مسبقة في وضع الإدارة التشاركية.

إنّ الأسلوب التشاركي من أبرز عوامل نجاح القيادة، ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وعليه فالمشكل المطروح يكمن في مدى مساهمة الإدارة التشاركية في تحسين أداء العاملين في المنظمة، لتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين، ولتخفيف حدة وأنماط الصراعات القائمة، ولضمان استمرارية المنظمة ونجاحها بإنتاجية عالية.

المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

- المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم عبد الله المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، 1998م، ط1.
2. أبوبكر محمود الهوش، "الحكومة الإلكترونية، الواقع والأفاق"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2006م.
3. أحمد سيد مصطفى، المدير في البيئة المصرية، القاهرة، 1996م.
4. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005م.
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، تاريخ النشر 2006/1/1: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
6. جيت هاجورت، إدارة الفن على نمط العمل الحر، ترجمة ربيع وهبة، القاهرة: دار شرفات للنشر والتوزيع، 2009م.
7. حسان محمد حرساني، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990م.
8. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003م.
9. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م.

10. Kreitner & Kinicki K 1995، نقلاً عن راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004م.
11. زين عبوي، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006م، ط1
12. سمير محمد عبد الوهاب، مقدّمة لدراسة علم الإدارة، جامعة القاهرة، كليّة الاقتصاد والعلوم السياسيّة، قسم الإدارة العامّة، 2016م.
13. عامر إبراهيم قنديلجي، وإيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، عمان، 2002م.
14. عبد الباري درة، العامل البشري والانتاجية، جامعة اليرموك، الاردن، 1982م.
15. عبد السلام أبو قحف وآخرون، مبادئ الإدارة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
16. عطية حسين أفندي، حقل الإدارة العامة "مسألة البناء النظري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2012م
17. علاء سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2010م.
18. علي السلمي: الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، مكتبة غريب، القاهرة، 1992م.
19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
20. علي الشريف، مبادئ الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996م.
21. علي محمد عب الوهاب: دراسة استطلاعية في جلسات تدريبية لأعضاء الإدارة العليا والوسطى بإحدى الشركات المصرية، 1996م.
22. علي محمد عبد الوهاب، سعيد عامر، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة، مركز وايت سرفيس، القاهرة، 1994م.

- 23 . عمر وصفي عقيل، فلسفة الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن: عمان، 1981 م.
- 24 . فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2008م.
- 25 . محمود أحمد الخطيب، إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في المنظمات الصناعية، كلية التجارة، جامعة حلوان، القاهرة، 1998م.
- 26 . معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- 27 . نجم عبود، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010م.
- 28 . نقلاً عن راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الأسكندرية، الدار الجامعية، 2004م. Kreitner & Kinicki K 1995
- 29 . هانم العيسوي، جودة بيئة العمل وآثارها على الاستغراق الوظيفي، (دراسة حالة بعض مستشفيات المراكز الطبية المتخصصة بالقاهرة والجيزة، تحت الطبع.
- 30 . هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012م.
- 31 . يحيى ملح، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010م.

- الكتب المترجمة

1. مكتب الرئيس للأبحاث الاقتصادية - المملكة المتحدة - النظام السياسي والاقتصادي، 1964م.
2. هنري بنج، تاريخ الحركة العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ترجمة، راشد البراوي، مطبعة المعرفة، 1961م.

3. جايمس مايرز وهاري ليدر، ماذا تعرف عن الحركات العمالية، ترجمة حسن العباس، المؤسسة الأهلية للطباعة والنشر، بيروت، 1956م.
4. بيتر دركر، فن الإدارة، تعريب عبد الهادي الميداني، مكتبة العبيكان، 2004م،
5. 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.

- الرسائل الجامعية

1. أبو القاسم خباز، أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية المقاطعة الإدارية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2017م.
2. أشرف عبدالله سليمان ابوحليقة، أثر الجودة في الرعاية الصحية، رسالة ماجستير: كلية الادارة، الجامعة العربية المفتوحة لشمال أمريكا، 2013م.
3. حاتم محمود فتحي، الثورة الرقمية وتأثيرها على عمارة القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة جنوب الوادي، أسوان، 2004م.
4. رماح أحمد حجوج، معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014م.
5. شابر محمد كريم، "محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008/2009م.

6. فاطمة طواهري، تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بالجنوب الشرقي الجزائري، رسالة ماجستير، الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007م.
7. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليماننتس، بريطانيا، كلية الإدارة.
8. هانم العيسوي، العلاقة بين تطبيق نظم الإدارة المفتوحة وتحسين جودة الخدمات الطبية، دراسة حالة مستشفيات الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة، أطروحة دكتوراه في البحوث والدراسات السياسية، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 20018م.

- الدوريات والمجلات والصحف والتقارير

- 1 . أحمد كمال الدين عفيفي، وائل محمد يوسف، المدينة العربية في ظل الحكومة الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية - الواقع والتحديات، مسقط، سلطنة عمان، مايو 2003م.
- 2 . الأمانة العامة للمراكز الطبية المتخصصة، الرسالة والرؤية للمراكز الطبية المتخصصة.
- 3 . بشير الخضر، المشاركة في الإدارة العامة، الأردن، عمان، المجلة العربية للإدارة، 1986م، ع 9.
- 4 . خلود محمد عيسى أبو رحمة وآخرون، تأثير تطبيق معايير الاعتماد على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الأطباء والمرضى والباحثين الاجتماعيين، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، ع 15، 2012م.
- 5 . علي السلمي: المدير العربي وتحديات العالمية، المؤتمر السنوي الرابع للتدريب والتنمية، الخبراء العرب، القاهرة، إبريل، 1994م.

- 6 . غادة الحفناوي، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، ورشة العمل الثانية للمشروع البحثي: رأس المال الاجتماعي في مصر، رأس المال الاجتماعي والتنمية الريفية في مصر، "ملاحظات أولية"، مكتبة الإسكندرية، يوليو 2003م.
- 7 . فؤاد محمد القاضي: التغييرات العالمية لعام 1997م، مقالة في مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرون، مركز وايدسيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1997م.
- 8 . قداري حرز الله، "مفهوم الحكم الراشد" مجلة الفكر البرلماني، ع 8، مارس 2000م.
- 9 . اللائحة المالية للمراكز الطبية المتخصصة التابعة لوزارة الصحة والسكان، 1997م، المادة (3).
- 10 . مجلة معًا نتطور (قيم التقدم)، العدد (18) سبتمبر، 2004م، نشرة نصف شهرية تعني بالتطوير وبناء الذات، تصدر عن شركة ميديا إنترناشونال - قطر (ذ . م . م) بالتعاون مع شبكة www.islamon.com، والمركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، رئيس التحرير د. يوسف محمد الخُر.
- 11 . محمد نور برهان، إدارة أنظمة المعلومات الحكومية - عناصر الاستراتيجيات والسياسات، (مترجم)، تقرير صادر عن دائرة التعاون الفني للتنمية للأمم المتحدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 1994م.
- 12 . المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، ملتقى الحكم الراشد في الإدارة العمومية، الدفعة 39.
- 13 . مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013م.
- 14 . منظمة الصحة العالمية، إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الطبية (395)، جنيف، 1980م.

- 15 . نشيدة معروز ، فطيمة بن عبد العزيز، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة تحليل تجارب وطنية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011م.
- 16 . ياسر عبد الوهاب، أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، ع 61، (القاهرة، ديسمبر 2014م)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

- المراجع باللغة الانجليزية

1. Anderson , C.R., (1988) **Management : skills , functions and Organization Performance**, London , Allyn & Bacon , Inc.
2. Collaboration between public authorities and employers and workers organization I-L-I-R. December 1957.
3. E. ROBERT Quiwn & M. Gretchen, «**The Road Of Empowerment Organization Dynamics**», Auturn, New York, 1997.
4. Frederick, Furstenberg, 1978–**Workers Participation in management in the federal Republic of Germany** – ed Geneva– International Institute for Labour Studies , 2nd .
5. Fukuyama, F.(1995), Trust: **The Social Virtues and the Creation of Prosperity**, London: Hamish Hamilton.
6. Greylie de Belle Comle, 1978 – **Workers participation in management in France** – Geneva, International Institute Labor Studies, No34.
7. Havlovic , S. J. (1991) , "Quality of work life and Human Resource Outcomes", **Industrial Relations**, Vol . 30 , No.

8. Hofstede, Georges, **Les différences culturelles dans le management**, édition organisation, Paris, 1987.
9. Jan Carlzon, **Riv Pyramiderna**
10. Johan Case (1998). **The Open – Book Experience**; Addison Wesley, New York, P78
11. Keith & Girling, R: (1991) **Educational Management and participation**, USA, Allyn & Bacon (1991)
12. Keith Davis I 1966 – human relation at work – Kogakusha- co.ltd – Tokyo – second ed – new York.
13. Kotler, Philip, & N. Clarke Roberta, (1987), *Marketing for Health Care*
14. Lloyd, B and Case, J. (1998), **Open Book Management: A New Approach to Leadership** *Leadership and Organization Development Journal*, Volume 19 (7).
15. Mangladorf, Martha: **Managing the New Work Force**. Inc., Magazine. January, 1990.
16. Mohammad Alkharouch – 1988 – **Le Social et l'Organization- du Travail**, These d'Etat, U,L,P France.
17. Oliver Clark – 1980- **Workers Participation in management in Great Britain**, Geneva International Institute for Labour Studies, No,58 .
18. *Organizations*”, New Jersey, Prentice Hall.
19. Ouchi, W.G.(1981)"**The Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**" Reading, M A Addison – Wesley.
20. Rick, Maur, **Open book Management**, *Journal for Quality and Participation*, Spring, v9,N5.
21. Thomas J. Mc Coy.
22. Tom Peters & Bob Waterman, **IN search of Excellence** – New York – Harper and Row, 1982.
23. Dean R. Suppiger " **Super Motivation**" AMACOM Books, 1995, U.S.A

المواقع الإلكترونية

معجم المعاني

1- رابط المصدر : <https://www.maajim.com>

محمد خليفة، "مقدمة حول المعلوماتية الصحية"

2 - رابط المصدر : <http://rajaeeazzam.blogspot.com>

محمد أحمد إسماعيل، إدارة منظمات الرعاية الصحية.

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

منظمة الصحة العالمية، الكتاب الطبي الجامعي، الإدارة الصحية، أكاديميا،

2007م.

4 - رابط المصدر : [www. Academininternational.com](http://www.Academininternational.com)

- مركز ليفانت للدراسات الثقافية والنشر

- دار نشر - دراسات - استشارات - دورات تدريبية
- الإسكندرية، مصر، 44 شارع سوتير، أمام كلية حقوق الإسكندرية
- موبايل: 01018081590 هاتف: 03/4830903
- بريد إلكتروني: levant.egsy@gmail.com
- موقع إلكتروني: www.levantcenter.net

مركز ليفانت أحد فاعليات شركة ليفانت لتنمية الموارد البشرية، ش. ذ. م. م. وفق قانون 159 لسنة 1981م ولأئحته، س ض: 545/584/507، س ت: 9882. يهدف المركز إلى العمل على إقامة دورات وورشات عمل وندوات ومحاضرات ويستثمر في تطوير الموارد البشرية وتميئها، ويقدم دورات ثقافية وتعليمية متنوعة، ويهتم بإعداد باحثين في مجال الدراسات الثقافية وعلم الكوديكولوجيا وتحقيق النصوص التراثية، والاهتمام بأصحاب المواهب في الكتابة السردية والمسرح والسينما، وتدير إدارة المركز موقعًا إلكترونيًا شاملًا لنشاطاتها كلها، علاوة على إتاحتها تحميل الكتب والمقالات والفيديوهات المختلفة، كما أن المركز ينشر المقالات والكتب ورقياً وإلكترونيًا وفق عقد مع آية مؤسسة أو مؤلف إفراديًا.

رقم الإيداع: 2019 / 5850 م

الترقيم الدولي: 1 - 11 - 6651 - 977 - 978