



# رحلتي مع الكتب والدراسات

أ.د. علي السليبي

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أحبائي دائما

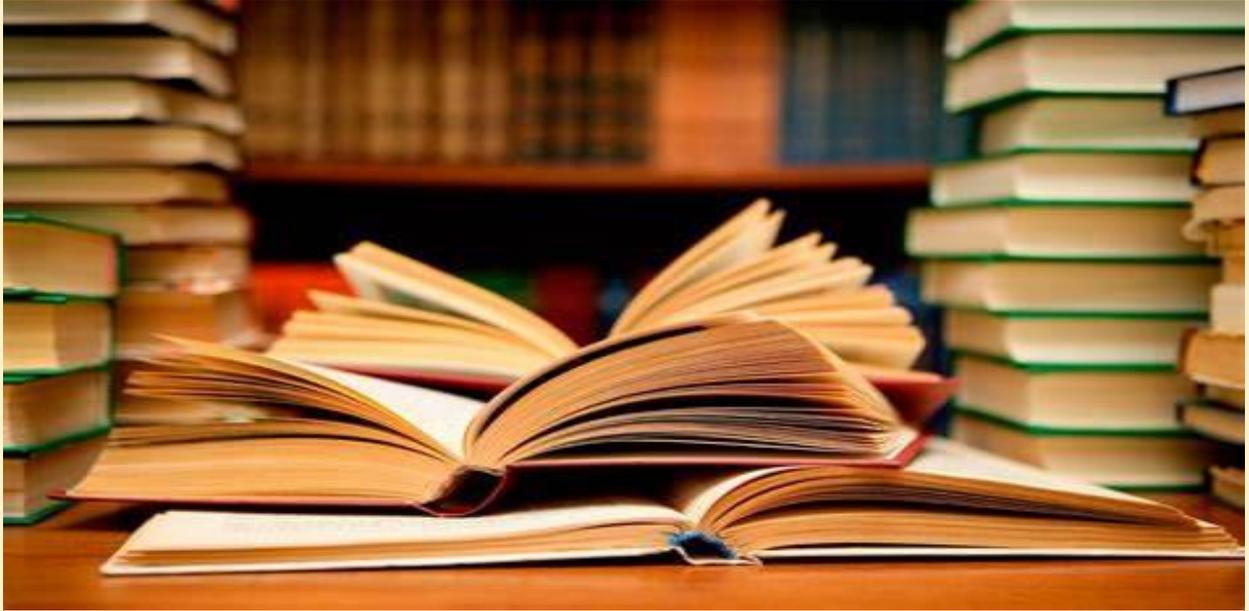
الخاليتة نديسة والخاليتة سامرة

وأولادي طارق ووليد ومريم

وأحفادي بامرهم الله

## قائمة الرحلة

الصفحة	المحتوى
4	خير الكذب... القرآن الكريم
5	تمهيد
9	الفصل الأول كذب في وصف المشهد المصري!
65	الفصل الثاني كذب في "الإدارة"
86	الفصل الثالث دراسات إدارية



## خير الكتب... القرآن الكريم



آية 9 من سورة الإسراء

المصحف المرتل كاملا - الشيخ محمود خليل الحصري - بمد المنفصل

Watch later Share

مدارس الساندة

الشيخ محمود خليل الحصري

المصحف المرتل بمد المنفصل

اعوذ بالله من الشيطان

0:02 / 1:18:40:32

YouTube

<https://youtu.be/LkGMu3RVcfg>

في مقدمته لكتابه "حصار السنين" الذي أصدره عام 1991 كتب المفكر الكبير الراحل دكتور زكي نجيب محمود "أحسن الكاتب أنه، وقد بلغ الخامسة والثمانين من عمره، واثابته عوامل الضعف والمرض أنه قد اقترنت سيرته الثقافية من ختامها مما أوحى له بأن يكتب هذا الكتاب؛ ليُقدم به إلى قارئه صورة للحياة الثقافية كما عاشها أخذاً وعطاءً، وهي حياة طال أمدها حتى بلغ - عند كتابة هذه السطور - ما يزيد قليلاً عن سنين عاماً، بدأت قبيل سنة 1930، وطالت حتى أوشك الزمن على الدخول في سنة 1991، ولقد حرص الكاتب أشد الحرص على أن يصور حياته العلمية الأدبية خلال هذه الفترة الطويلة، في نراهته ينجد لها عن الهوى ما كان ذلك في مستطاع لبش، وسوف يرى القارئ أنه إنما يشهد الحياة الثقافية المصرية العربية في عمومها منظوراً إليها بمنظار مواطن مصري عربي، شامت له فطرته أن يجعل تحصيل العلم وكسب الثقافة ثم نش ذلك العلم فيمن تولى تعليمهم في قاعات الدرس، وكذلك نش ما قد تشبه من ثقافة فيما كتبه لينش في جمهور القارئ، حتى بلغت صفحات الكنب التي أخرجهما ما يقرب من عشرين ألف صفحة، فيها ما هو علم أكاديمي اقتضته الحياة الجامعية، وما هو أدب خالص اقتضته طبيعته التي تميل به أنا بعد أن إلى تقديم ما يريد تقديمه إلى القارئ، في تشكيل في يلتزم ما يلزم في عملية الإبداع الأدبي، ثم ما هو أقرب إلى أن يقع بين بين، وذلك حين يعرض أفكاراً تمس حياة الناس في الصميم، عن ضالاهو في صرامة البحوث الأكاديمية من جهة، ولا هو في شكل الخيال الأدبي من جهة أخرى، وسيجد القارئ فصول هذا الكتاب في معظمها من هذا الطراز الثالث".

## وعلى لهج مفكرنا الكبير أقدم "مرحلي مع الكنب"

وشهدت "مرحلي مع الكنب" مجموعة الكنب التي أصدرتها خلال سنوات التدريس في كلية التجارة بجامعة القاهرة والتي استمرت منذ سبتمبر 1967 وحتى الآن ونحن في بدايات 2020 وقد أصبحت أسنآذاً مشغاً للإدارة بالكلية بعد مشوار طويل في التدريس والتدريب الإداري والاستشارات الإدارية في مصر ومعظم دول الوطن العربي، وبعد تنظيم وحضور العديد من الندوات والمؤتمرات في موضوعات الإدارة والتنمية الإدارية التي كان للجمعية العربية للإدارة دور رئيس فيها بعد تأسيسها في العام 1993 وكان لي شرف رئاستها لسنتين طويلة.

وكانت البداية حين عدت من البعثة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث حصلت من الماجستير والدكتوراه في الإدارة عامي 1964 و1967 على التوالي، وتم تعييني مدرساً في قسم إدارة الأعمال بالكلية زميلاً لساتذة أفاضل كانوا دعائم ترسيخ علم "إدارة الأعمال" في مصر منذ الخمسينات كان في مقدمتهم أ.د. حسن أحمد توفيق رئيس القسم في ذلك الوقت، وأ.د. علي عبد المجيد عبدة وكيل الكلية حينئذ، وأ.د. عاطف محمد عبيد وكان فاعلاً رئيساً في مجال التدريب والاستشارات الإدارية بصفته المستشار العلمي لمركز "أراك" الذي كان تابعاً لمؤسسة دار المعارف.

وقد انشغلت لسنوات في العمل الإداري نائباً لرئيس جامعة القاهرة [1986-1994] ومن قبلها رئيساً لمركز "بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي DRTPC"، ومن قبلها مديراً لمركز "البحوث والدراسات التجارية".

كما انشغلت فترة في ممارسة العمل الإداري عضواً في مجالس الإدارة لبعض الشركات والبنوك، ورئيساً للجنة العليا للتعمير، ورئيساً للجنة الدائمة للعلوم التجارية بالمجلس الأعلى للجامعات.

وكان للعمل السياسي نصيب من الرحلة فقد عُينت وزيراً للشمية الإدارية في الفترة من أكتوبر 1977 حتى فبراير 1979 وهذه الصفة توليت برئاسة مجلس إدارة المعهد القومي للإدارة العليا الذي كنت باحثاً فيه وقت إنشاء عام 1957! وشاركت في تأسيس حزب "الجهة الديموقراطية" ثم انضمت إلى حزب الوفد وأصبحت نائباً لرئيس الحزب ورئيساً "لحكومة الظل" به وهي أول مرة في تاريخ الأحزاب المصرية التي تشكل فيها حكومة ظل حزبية لتكون موازية للحكومة الفعلية!

وكنت كأبي مصري سعيد ومشارك في فعاليات ثورة 25 يناير 2011 وكان لي شرف المشاركة في حكومة الدكتور عصام شرف نائباً لرئيس مجلس الوزراء ووزيراً لقطاع الأعمال العام منذ 22 أغسطس 2011 حتى تقدمت الحكومة باستقالتيها في 22 نوفمبر 2011 احتجاجاً على العامل المفرط في القسوة من جانب قوى الأمن [الشرطة والشرطة العسكرية] ضد الشباب المحنّجين على إخلاء موقع أسس الشهداء من أمام مبنى المجمع بالحريز بالقوة، وكان ذلك يوم 19 نوفمبر 2011 مما أثار تظاهرات تطورت إلى "مذخنة محمد محمود الأولى"!

### الكتابة في الصحف

وكانت الكتابة في الصحف جانباً مهماً من نشاطي السياسي والإداري معاً فقد نُش لي أكثر من خمسمائة مقال في صحف الوفد، والمصري اليوم، والوطن على مدار السنوات منذ 2006 حتى 2018. كما يضر "الرحلة" العديد من اللقاءات التلفزيونية وأفلام الفيديو التي تم إجراؤها في مناسبات عدة على مدى سنوات الرحلة.

كنت في جميع ما أفعل وأكتب وأعلنه من آراء ومقترحات وما أحمس له من مشروعات إصلاحية سواء في مجالات الإدارة أو السياسة لا أبغى سوى الحق وتأكيد كل ما هو في صالح الوطن والمواطنين. فقد حرصت منذ اليوم الأول للتدريس في كلية تجارة القاهرة على تقديم الجديد في العلم الإداري بتشجيع

من الزميل الراحل أ. د. حسن توفيق إذ كان لي شرف تقديم أول منهج في "العلوم السلوكية" وكان من الإضافات الجديدة في عالم التعليم الإداري والممارسة الإدارية المنجدة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأصدرت أول كتاب في هذا الموضوع بعنوان "مقدمة في العلوم السلوكية" وقد نشرته دار المعارف في العام 1969/1986.

كما أصدرت كتاباً مشتركاً مع أسناذي في جامعة إنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية البروفسور ل. هرت بعنوان "سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية" وقد نشرته دار المعارف عام 1973. وكان من أبرز اهتماماتي الفكرية والسياسية موضوع "الشمية الإدارية" وقد حاولت أثناء فترة شغلي لمنصب وزير الدولة للشمية الإدارية تفعيل دعوة الرئيس السادات بإطلاق "الثورة الإدارية" من ناحية، والاهتمام بنحريين قطاع الأعمال العام وإطلاق طاقاته في خدمة الاقتصاد القومي والشمية الشاملة في مصر. واستمر ذلك الاهتمام جزءاً رئيساً من تفكيري وكتاباتي ومحاضراتي في الندوات والمؤتمرات ومقالاتي في الصحف ولقاءاتي التلفزيونية وحتى أثناء شغلي لمنصب نائب رئيس مجلس الوزراء ووزير قطاع الأعمال العام سنة 2011 وما بعدها حتى الآن.

واليوم أقدم جانباً من "رحلتي مع الكنب"

لعله يكون شفيعاً لي عند الله

وأن يكون ختام "الرحلة" مقبولاً منه سبحانه وتعالى.

كتب في "وصف المشهد المصري"!



يمكن قراءة الكتب وتحميلها، ومشاهدة كل الفيديوهات،  
بالضغط على الرابط الخاص بكل كتاب

1. دكتور علي السلمي - مقالات وحوارات ولقاءات لها تاريخ - موقع الدكتور علي

[alisalmi.com](http://alisalmi.com)



مقالات وحوارات ولقاءات  
لها تاريخ

دكتور علي السلمي  
2024



2. دكتور علي السلمي - التعليم في مصر إلى أين؟ - موقع الدكتور علي السلمي

[alisalmi.com](http://alisalmi.com)

التعليم في مصر... إلى أين؟؟؟

دكتور علي السلمي

2024



3. دكتور علي السلمي - حوارات ومقالات سياسية - موقع الدكتور علي السلمي

([alisalmi.com](http://alisalmi.com))

حوارات ومقالات سياسية!

الدكتور علي السلمي

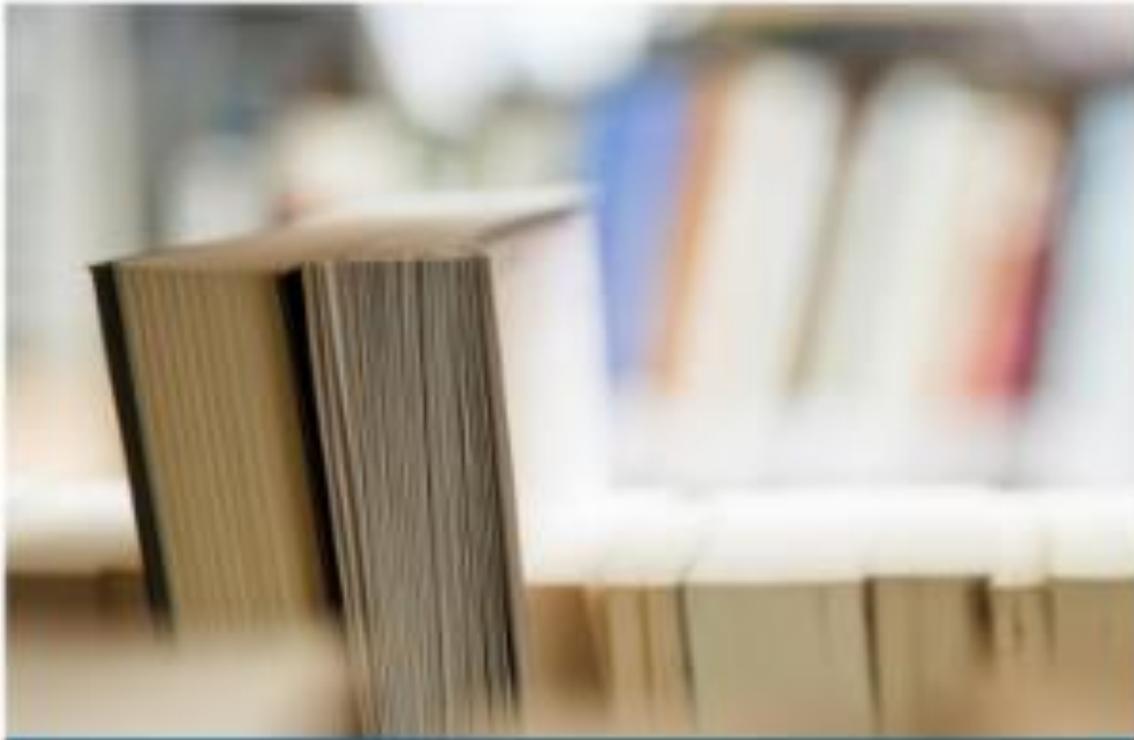


الإسكندرية الجميلة

أغسطس 2024

4. دكتور علي السلمي - قراءة جديدة لمقالات قديمة في الأهرام - موقع الدكتور علي السلمي

[alisalmi.com](http://alisalmi.com)



قراءة جديدة لمقالات قديمة

في "الأهرام" !!!

دكتور علي السلمي

2024

# مص.. وثورتها!

توثيق وتعليق

دكتور علي السلمي

2024

## ثورة 1919



6. دكتور علي السلمي - محاكمة دولية للكيان الصهيوني - موقع الدكتور علي السلمي

[alisalmi.com](http://alisalmi.com)

محاكمة دولية للكيان الصهيوني ...

عن جرائمه في حرب غزة!!!

فريق تعليق الدكتور علي السلمي

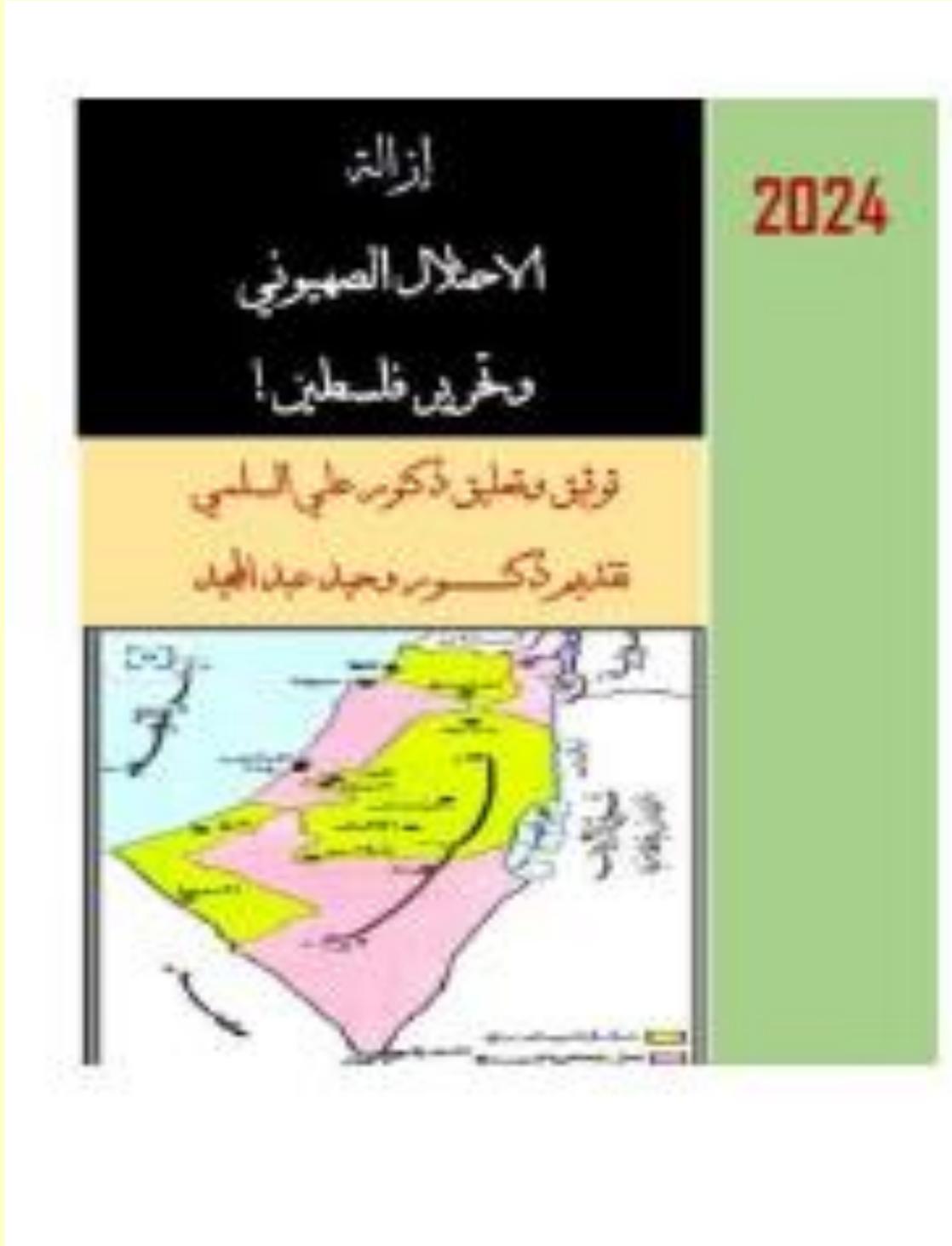
قتل دكتور وحيد عبد الهيد





8. دكتور علي السلمي - إزالة الاحتلال الصهيوني وتحرير فلسطين - موقع الدكتور علي السلمي

[alisalmi.com](http://alisalmi.com)



# دولة فلسطين المستقلة!

2023

توثيق وتعليق .. دكتور علي السلمي

قائد .. دكتور وحيد عبد الحميد



## وانصرت غزّة... كيف ومنى!

توثيق وتعليق.. دكتور علي السلمي

تقديم.. دكتور وحيد عبد الجبار



الدكتور علي السلمي - وانصرت غزّة... كيف ومنى - موقع الدكتور علي السلمي (alislam.com)

ii. دكتور علي السلمي - مقاومة أسطورية لاستعادة فلسطين الأبية - توثيق وتقع - موقع الدكتور علي

السلمي (alisalmi.com)

مقاومة أسطورية

لاستعادة فلسطين الأبية

2023

توثيق وتعليق .. دكتور علي السلمي

تقديم .. دكتور وحيد عبد المجيد



مضى خمسة وسبعون عاما على النكبة العربية الكبرى

وضياع فلسطين

وما زال الدول العربية لا تعرف " ورمحا لا تتركه " استعادة فلسطين!!!!!!

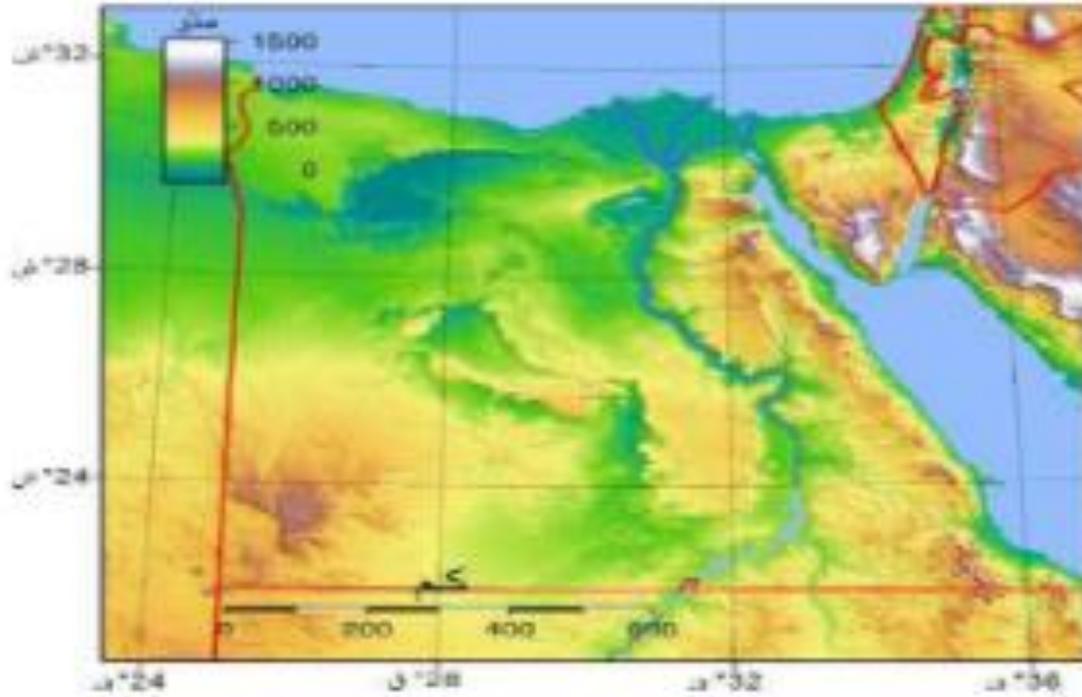
12. النكبة العربية الكبرى وضياع فلسطين - توثيق وتعليق دكتور علي السلمي - موقع الدكتور علي

السلمي (alismi.com)



13. دكتور علي السلمي - مشكلات مصر قديمة وتجدد - موقع الدكتور علي السلمي

([alisalmi.com](http://alisalmi.com))



مشكلات مصر قديمة... وتجدد!

دكتور علي السلمي

2023



مص .. دولة ملغية  
ديموقراطية .. حديثة

مص ... التي نريد !  
دكتور علي السلمي

2023



مصر ...

والاستراتيجيات الوطنية!!

دكتور علي السلمي

2023



الحلم المصري ... إعادة بناء الوطن!



مرحلة العمس

مشوار حياة وعمل في حب مصر

دكتور علي السلمي

1936 - إلى ما شاء الله؟



2021

## فعاليات وحوارات

لها تاريخ ————— فغ!

الدكتور علي السلمي



جبلتنا يا مصر



الإسكندرية الجميلة

ديسمبر 2022

د. علي السلمي

وَصْفٌ مُصْرٌ  
بِالْعَرَبِيَّةِ







## رسائل لأهل بلدي

دكتور علي السلمي  
2019



(شخصيات مصدرة لها تاريخ)

ڈكتور علي السلمي

سبتمبر 2022

مص... وحماية الوطن!

خارطة طريق... لبناء الجمهورية الجديدة!

دكتور علي السلمي

يونيو 2022



## مص والنحول الديمقراطي



دكتور علي السلمي

2021

## مصر .... و"الجماعة الإرهابية" [رؤية سياسية] !



الشوييد المستشار/ هشام بركان



الشهيد اللواء / نبيل عبد المنعم فراج مسعود

دكتور علي السلمي

2021

مص ومش وعالها العملاقة!

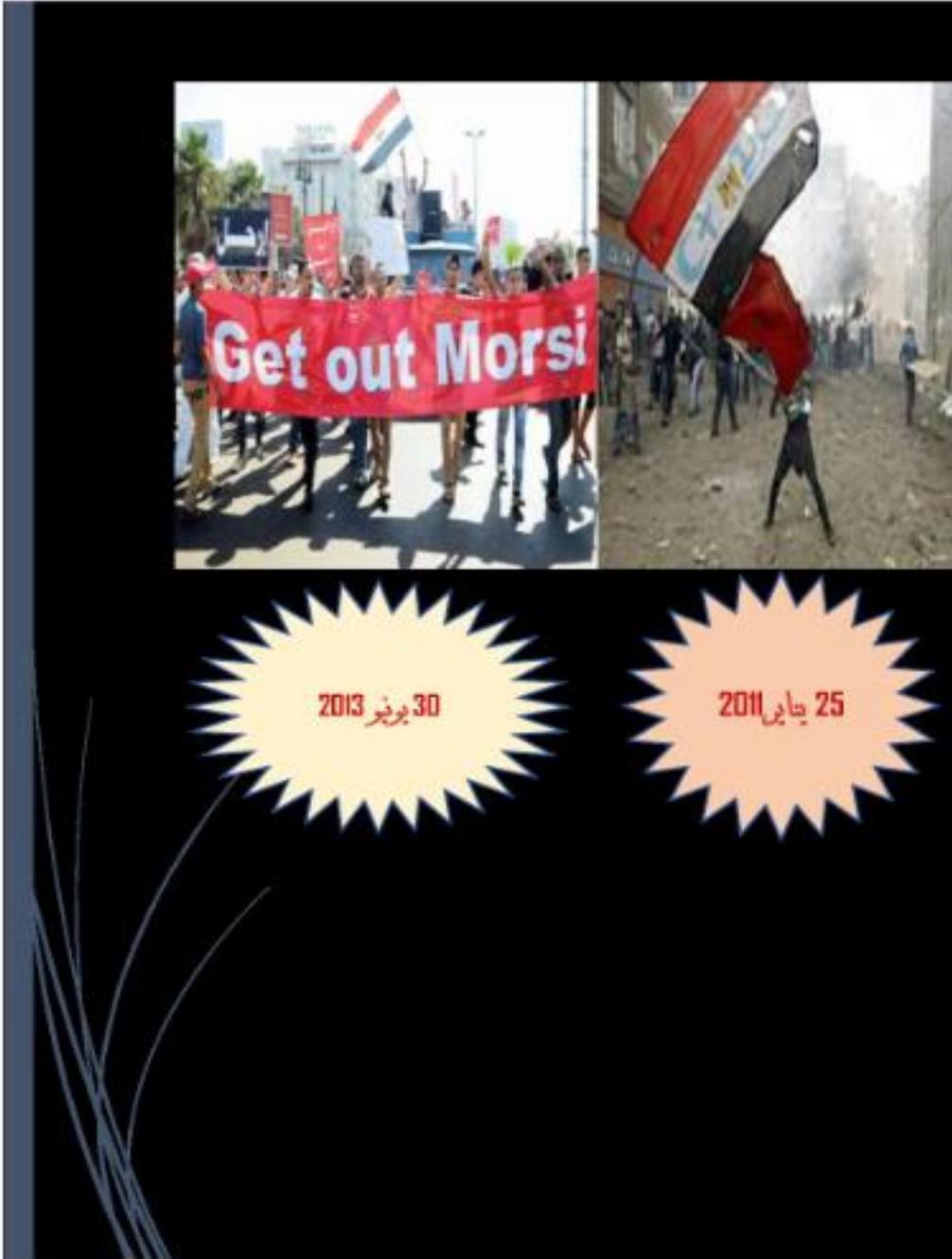
2021



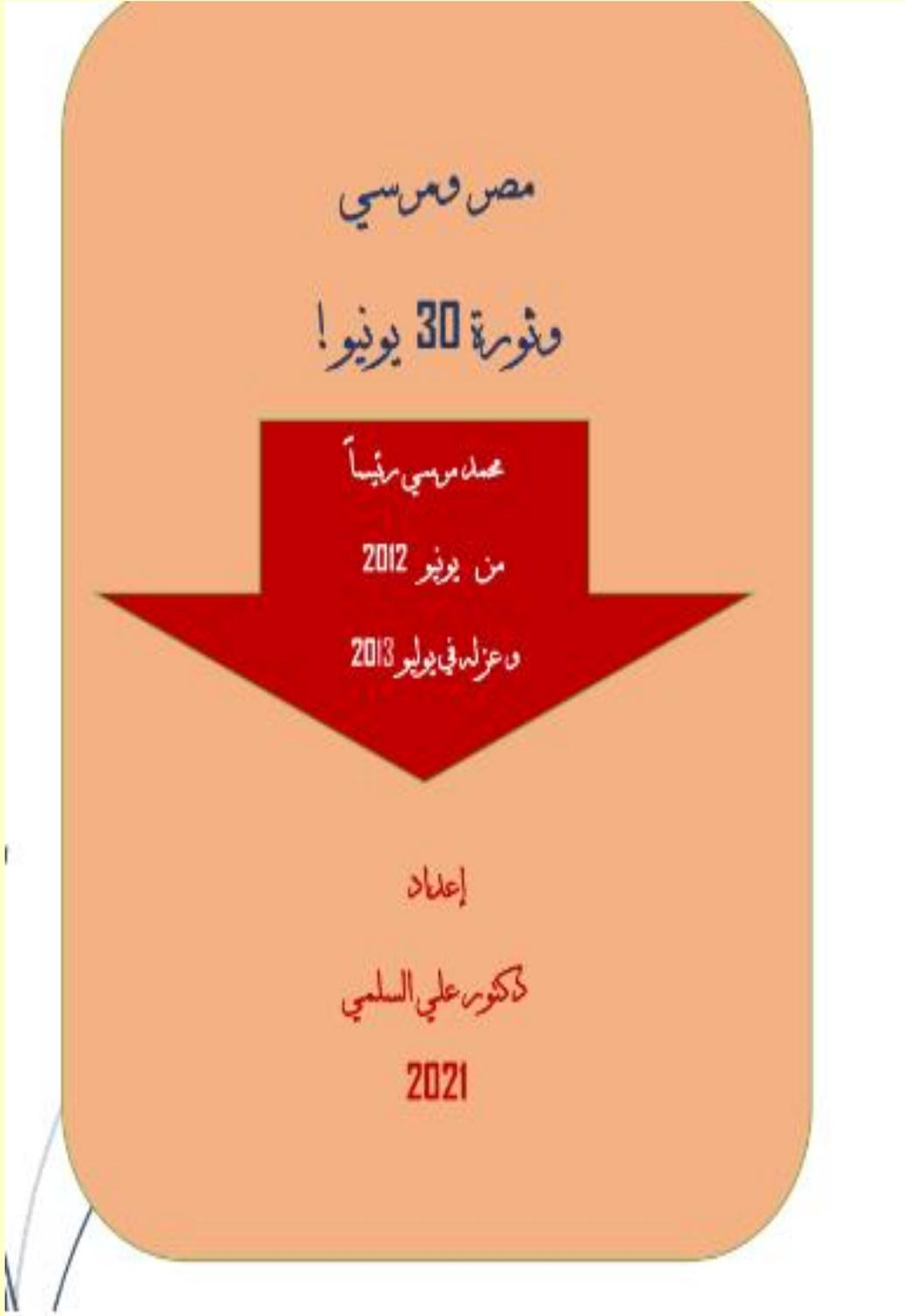
المنطقة الاقتصادية لقناة السويس

لجنة الإنشاء - مشروع القناة والقنن - المنطقة الاقتصادية لقناة السويس

دكتور علي السلمي



34. "كتابي عن" مص و محمد ميسي و 30 يونيو - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)





25 يناير  
2011

مص وثورة 25 يناير 2011

إعداد

دكتور علي السلمي

2021



مص

وخدمات إدارة الشمية

منظور إداري



دكتور علي السلمي

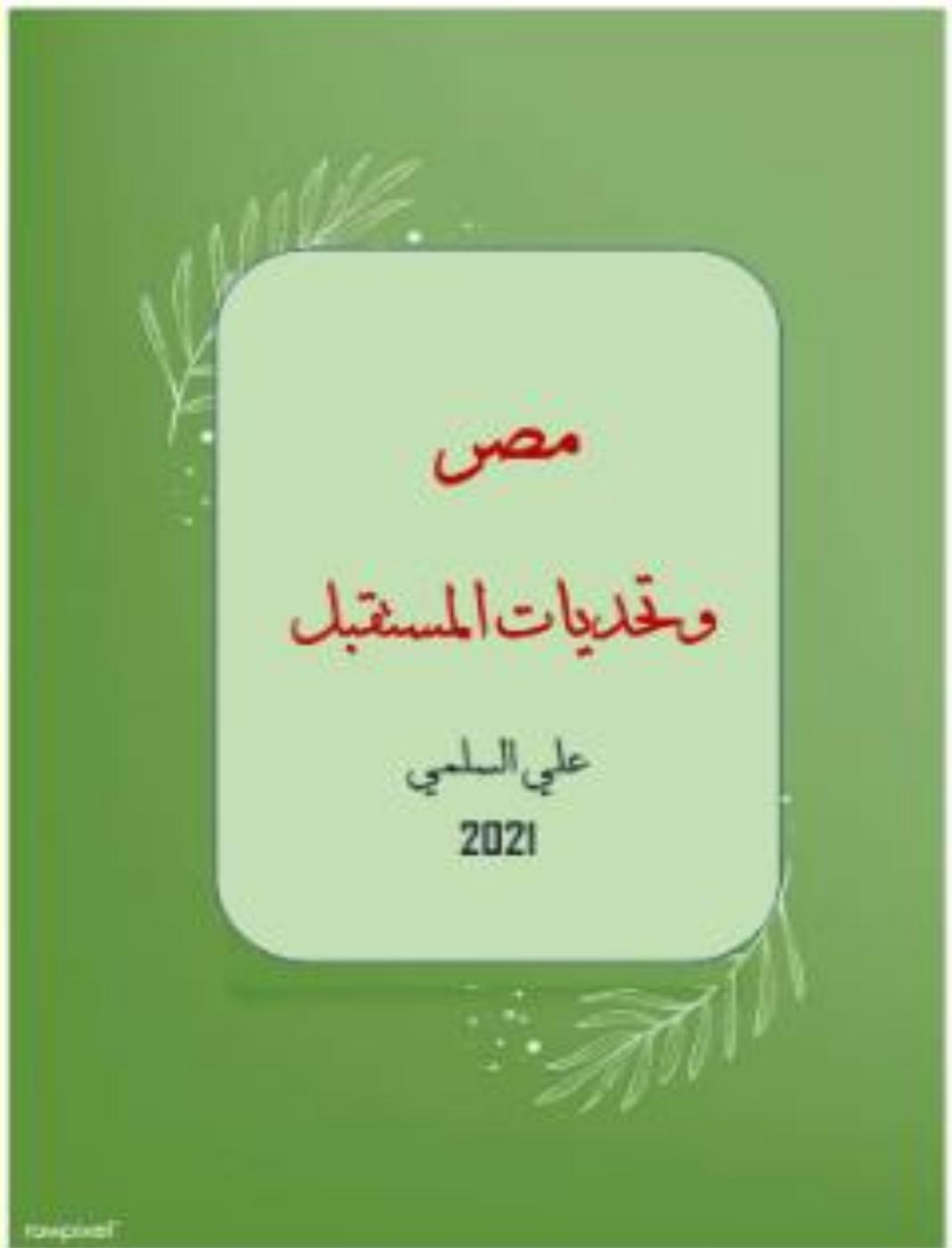
2021

# مص .. و مبارک

إعداد  
دكتور علي السلمي  
2021



|| فبراير 2011 يوم الرصحي!



# مصر وسد النهضة قضية حياة أو موت

مراجعة وتقديم

دكتور علي السلمي

إبريل 2021



## حوارات لها تاريخ

دكتور علي السلمي

2020





## مقالات وحوارات وتغريدات

أيام ثورة 2011





## الوثيقة

قضية السنور... والديمقراطية

دكتور علي السلمي

2012



عام الفصل الرئاسي

يونيو 2012 - يوليو 2013



ثورة 30 يونيو 2013



47. من حكايات 30 يونيو - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)



من حكايات 30 يونيو

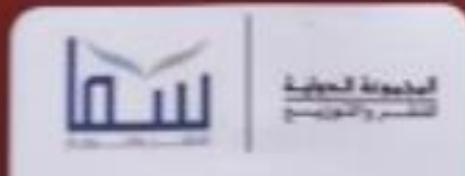
48. مصر المحروسة من ثاني خواطر من أجل المستقبل - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)





# مص والديمقراطية

د. علي السلمي



50. مصر المحروسة، رؤية ومنهاج للتغيير الديمقراطي وإعادة البناء - موقع الدكتور علي السلمي

([alisalmi.com](http://alisalmi.com))







53. التحول الديمقراطي وإشكالية وثيقة المبادئ الدستورية - موقع الدكتور علي السلمي

([alisalmi.com](http://alisalmi.com))





55. ثورة 23 يوليو 52 - موقع الدكتور علي السلمي (alislmi.com)



ثورة 23 يوليو 1952

جامعة النهضة

مركز دراسات المستقبل المصري

المستقبل المصري على طريق

التنمية المستدامة

أ.د. علي السلمي

مارس 2014



حصاد العمر 9

أيام حزب الوفد

حتى يكون الحوار الوطني مجدياً

أ.د. علي السلمي

تابعت وغيري من المصيرين الدعوة التي وجهها الرئيس السيسي إلى حوار وطني والجهود المبذولة لبحث أسس إدارة ذلك الحوار ومعايير اختيار المشاركين فيه. وسوف ابدأ بالإشارة إلى بعض نقاطها؛

1. أهداف وغايات الحوار الوطني وضمانات أن تحقيقها.

2. معايير اختيار المشاركين في الحوار الوطني.

3. قواعد ومعايير واضحة لتعديد طبيعة الحوار والهدف منه والنتائج المتوقعة في نهايته.

4. آليات الحوار الوطني سواء داخل الجلسات أو من خلال تقنيات ومساكن التواصل

الاجتماعي وأهمية اختيار آليات مبدئية تضمن أن يكون حواراً وطنياً مجدياً بالمعنى

الدقيق للعبارة.

5. المدة المقررة للحوار وهل يمتد هذا الحوار لفترة طويلة نسبياً، خاصة مع أهميته.



([alisalmi.com](http://alisalmi.com))



61. لقاءات تلفزيونية لها تاريخ - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)



كتب في الإدارة

1. دكتور علي السلمي - آفاق الإدارة المعاصرة 2024 - موقع الدكتور علي السلمي (alisalmi.com)



2. من كتابات أسنّاذي المغفور له، دكتور أحمد فؤاد شريف - موقع الدكتور علي السلمي

([alisalmi.com](http://alisalmi.com))





4. دكتور علي السلمي - أساسيات الإدارة في منظمات الأعمال - موقع الدكتور علي السلمي

([alisalmi.com](http://alisalmi.com))

# في منظمات الأعمال



دكتور علي السلمي

أستاذ الإدارة المتفرغ

كلية التجارة جامعة القاهرة

2023

4

# رؤية جديدة للموارد البشرية

دكتور علي السلمي



# مرحلتى مع الإدارة

دكتور علي السلمي

2024

7. دكتور علي السلمي - مص وخدمات الإصلاح الإداري - موقع الدكتور علي السلمي  
(alisalmi.com)

---

---



---

مص وخدمات الإصلاح الإداري

---



دكتور علي السلمي  
2022

---

التطوير المؤسسي في الدولة الجديدة  
مؤسسة جديدة للجهاز الإداري للدولة  
من منظور استراتيجي لإحداث قفلة  
تتميزة وديمقراطية شاملة

أ.د. علي السلمي

الملتقى

THE FORUM





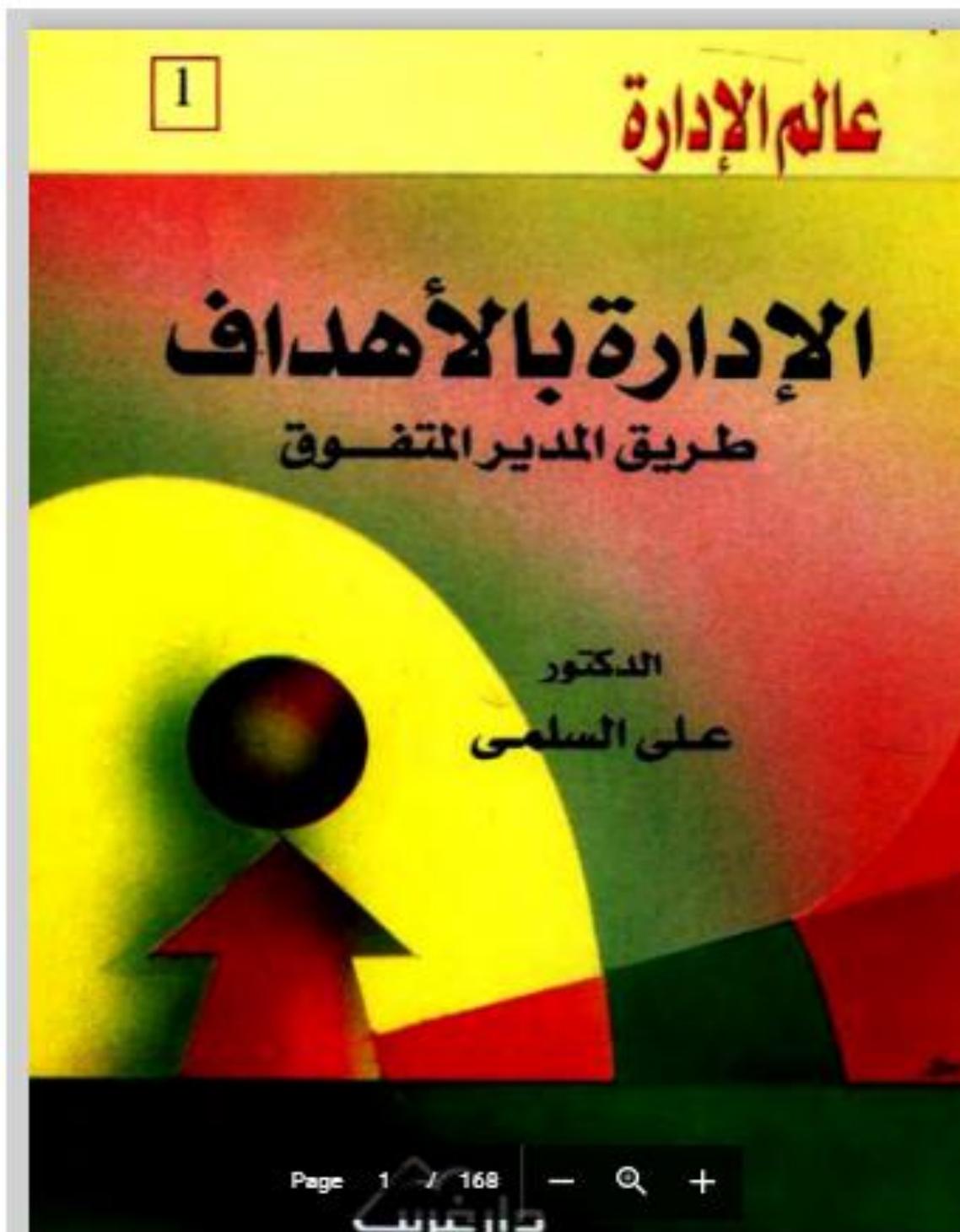
مراجعة وتقديم

أ.د. أنس جعفر

تأليف

أ.د. علي السلمي

2017



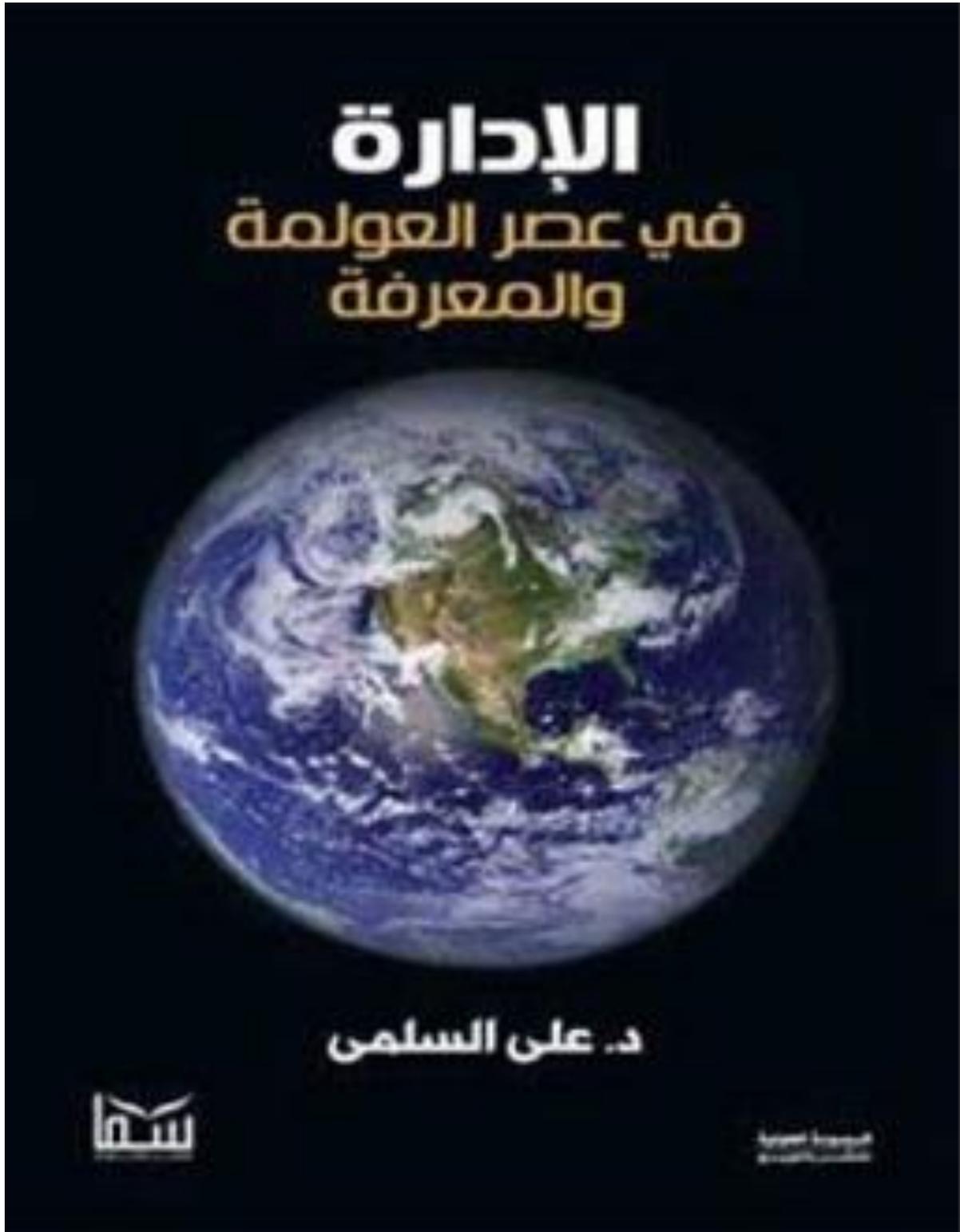
# الإدارة الرشيدة

---

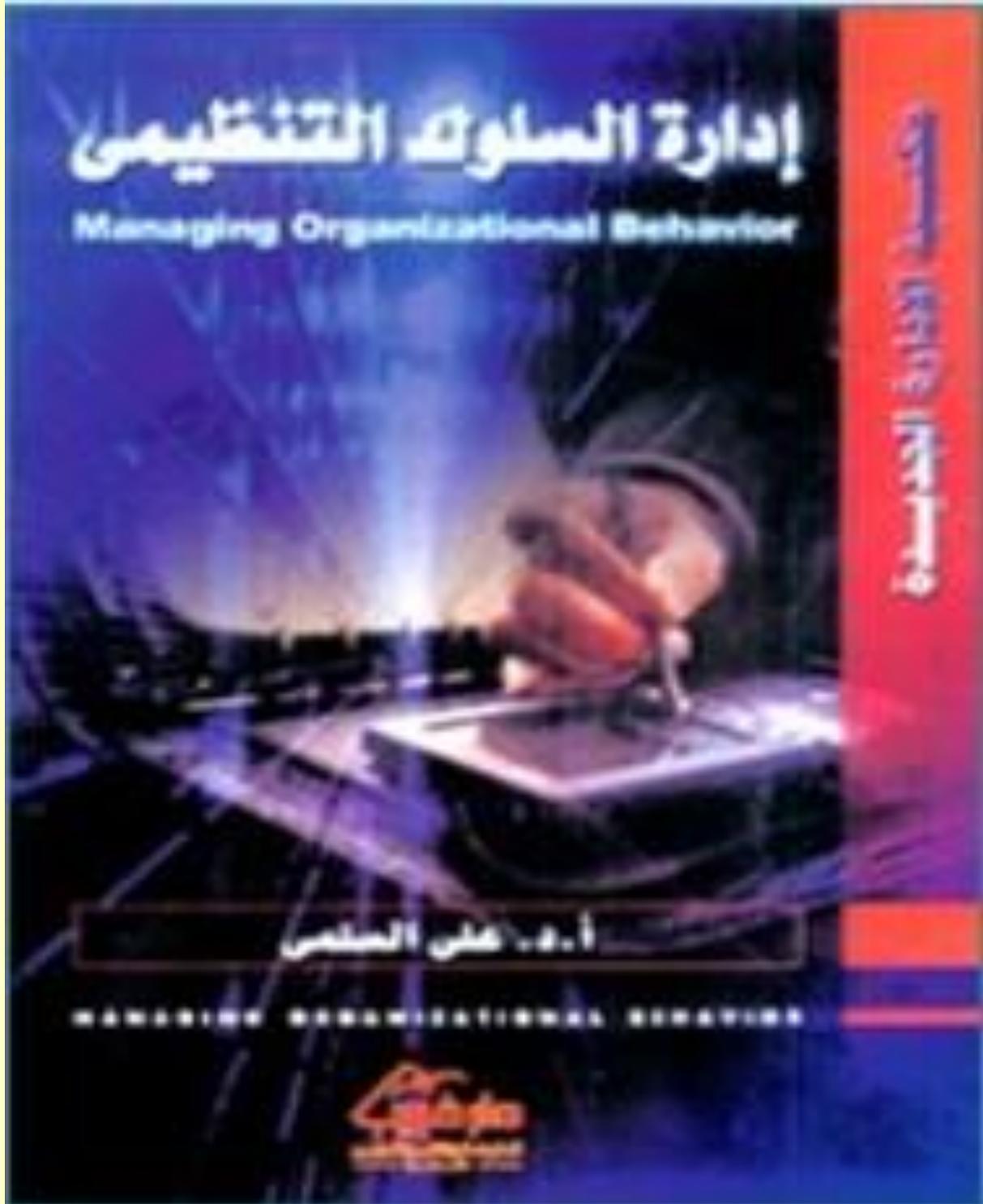
الوجه الآخر للحكومة

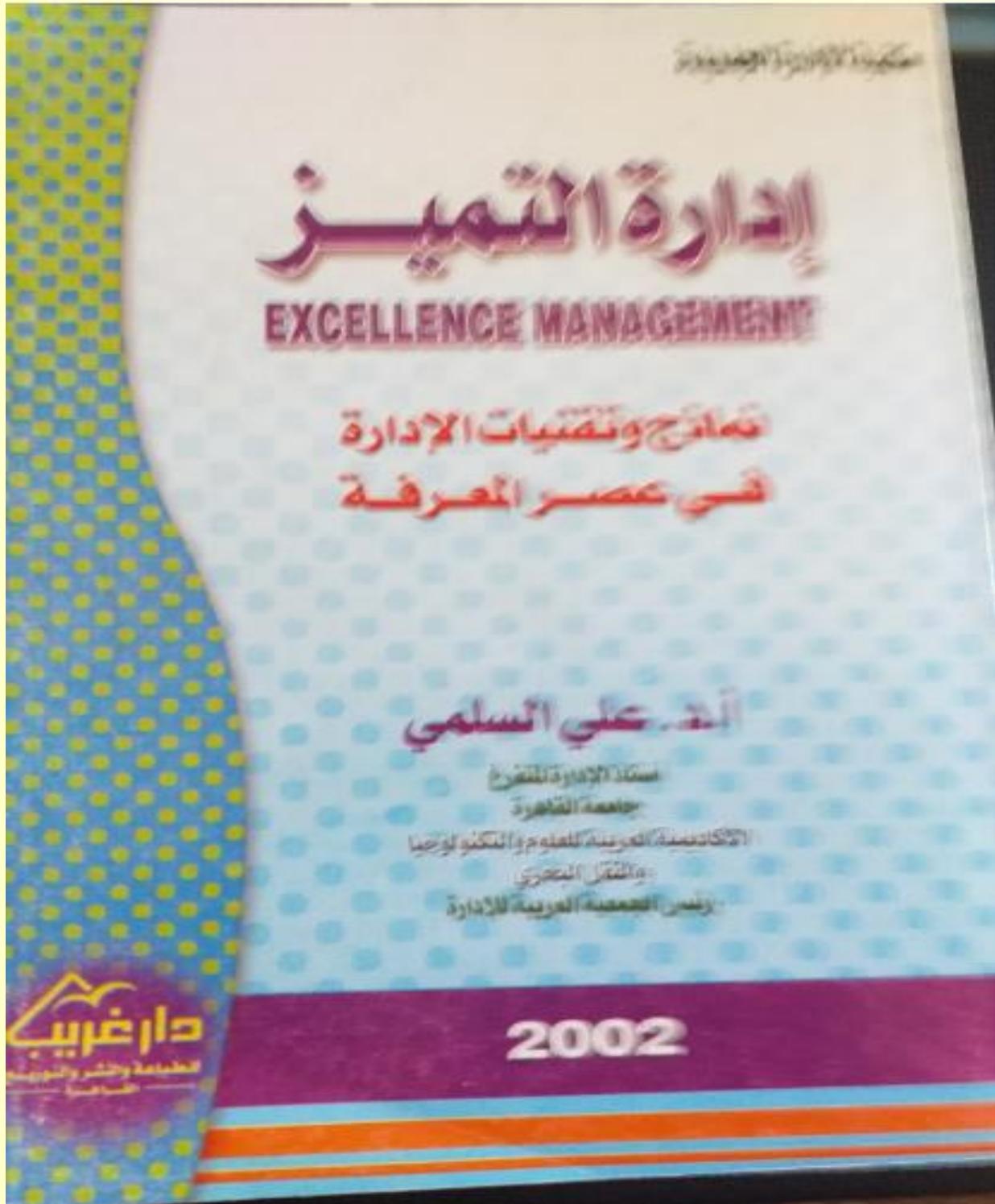
# مفاهيم الإبداع الإداري





17. إدارة السلوك التنظيمي - موقع الدكتور علي السلمي (alialmi.com)







أ.د. علي السلمي

# الإدارة الجديدة

## طريق التميز





دراسات إدارية



## 1. دور العلاقات الإنسانية في إحداث التغيير الإداري

الإنسان هو أتمن وأعلى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وزمان. وتنوع حاجات الإنسان ومرغباته وتنوعه. ويطلب الإشباع المستمر للحاجات الفردية والجماعية، تدير موارد وطاقات تستثمر في إنتاج السلع والخدمات وتقوم بوظيفة الإشباع المطلوبة. ومؤدى هذا حتمية الوظيفة الإدارية، ودورها الحيوي في المجال القومي، وفي المحليات، وفي الميدان الاقتصادي، وفي مواقع الخدمات. ويتنفي كل ذلك تغييراً مستمراً في أسلوب الأداء الإداري على اختلاف مجالاته.

يعتبر مصطلح "العلاقات الإنسانية" من أكثر المصطلحات التي تناو لها الكتاب والمفكرين بالدراسة والتحليل، كما أنه من أكثر التعبيرات الإدارية شيوعاً وانشاراً بين رجال الإدارة والممارسين. ورغم الوفرة في الدراسات والبحوث، وكثرة التجارب الفعلية في تطبيق مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية، إلا أن الجدل والخلاف والناقض في فهم هذا المصطلح وتفسيره لا يزال على أشده. كذلك ينضح للباحث أن كثيراً من الشوهد قد لحق فكرة العلاقات الإنسانية، حيث تناو لها بالتحقيق كثير من المديرين الذين اقتنصوا على فهم الشعور السطحية للفكرة، دون أن يتعمقوا بقدر كاف للتعرف على أبعاد ومقومات التطبيق العلمي الموضوعي لهذا الأسلوب في الأداء.

ونتيجة لما أصاب مفهوم العلاقات الإنسانية من تضارب في التفسير وتشوهد في المعنى، فقد تباعد كثير من المفكرين في الإدارة عن استخدامها، بل ذهب الكثير منهم إلى اعتبارها من الملامح الفكرية التي تميزت لها فترة تاريخية مضت وانتهت، ومن ثم فلا مجال إلى استخدامها، واتجهوا إلى مفاهيم ونظريات يعتبرونها أكثر تقدماً وتطوراً وأدق في التعبير عن حقيقة المشكلات الإنسانية في تنظيمات العمل.

وقد كان للتطور السريع في الدراسات والعلوم السلوكية، وانشار المفاهيم العلمية في تحليل وتفسير مشكلات السلوك الإنساني في تنظيمات العمل، أن عاد الكثير من المفكرين تقيير مفهوم العلاقات

العامّة في محاولة لصياغته بشكل جديد يتناسب مع مستوى التقدم العلمي المعاصر في العلوم السلوكية، من ناحية، ومع نتائج التقييم الموضوعي لسنوات طويلة من التطبيق لأسلوب العلاقات الإنسانية التقليدي من ناحية أخرى.

**وتجدر أن نحدد ابتداءً عدداً من الفروض الأساسية التي يدور بحثنا الحالي حول محاولات إثباتها:**

أولاً: إن المشكلات الإدارية في كل تنظيمات العمل هي في صميمها مشكلات إنسانية تتعلق بطبيعتها السلوك الإنسانية، وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات في ضوء الأهداف والدوافع والاتجاهات الحاكمة للسلوك الإنساني.

ثانياً: إن إحداث التغيير هو الهدف الأساسي للإدارة، وينجم جهد الإدارة في المقام الأول نحو تغيير أنماط وأساليب العمل الإداري، وتطوير الأوضاع الإنتاجية والتنظيمية، وصولاً نحو مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

ثالثاً: أن السلوك الإنساني للأفراد والجماعات في التنظيمات المختلفة يلعب دوراً مزدوجاً في مواجهة متطلبات التغيير الإداري. فهو من ناحية يلعب دوراً إيجابياً معاوفاً للتغيير، ومؤدياً إلى الإسراع به، وتأمين تحقق النتائج المسهودة منه.

كما أنه قد يلعب دوراً سلبياً معوقاً للتغيير ومناقضاً لأهدافه بما يسهم في تدني النتائج المحققة أو بترها تماماً.

رابعاً: إن السيطرة على السلوك الإنساني، واستقطاب جهود الأفراد، والجماعات، وتوجيه طاقاتهم بما يتوافق وأهداف و متطلبات التغيير الإداري يعتبر من الأمور الممكنة إذا عملت الإدارة في تنظيمات العمل على تطبيق المفهوم العلمي السليم للعلاقات الإنسانية، والتزمت بتوفير المناخ المناسب لنموه وتطويره.

خامساً: إن إدارة العلاقات الإنسانية هي وظيفة رئيسية تتطلب التخطيط والتنظيم والمناجعة والتيسير على أسس موضوعية. وفي إطار الحديد السابق نستطيع أن نلزم أنفسنا في غننا الحالي بالآتي:

1. توضيح أهمية العمل الإداري، وإيراز حنمية التغيير والتطوير فيه، باعتبارها من مقومات الاستمرار والبقاء في مواجهة التحديات التي تقابل الإدارة في عالمنا المعاصر.

2. تحليل أهمية العنصر البشري والسلوك الإنساني في المنظمات المعاصرة، وبيان ارتباطها بعملية التغيير الإداري.

3. تحليل مدخل العلاقات الإنسانية كأداة لأحداث التغيير الإداري، مع المقارنة بالمدخل الأخرى الشائعة لتبين مدى فعالية وتميز المدخل المقترح.

ومن خلال التحليل العلمي للموضوعات السابقة، نستهدف النوصل إلى إطار متكامل يرشد القائمين بالعمل الإداري إلى أسلوب التطبيق الأمثل لمفاهيم العلاقات الإنسانية بما يسهر في تحقيق أهدافهم الإنناجية.

إننا نعتبر الإنسان هو أثن وأعلى الموارد المتاحة للإدارة في أي موقع وفي كل مكان وزمان. كذلك نحن نؤمن بأن الإنسان هو العامل الحاسم القادر على كفاءة النجاح والفعالية للجهود الإدارية، كما أنه قادر على إحباط تلك الجهود. ومن ثم فإننا نؤمن إن التعامل مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، هي التحديات الرئيسية للإدارة الحديثة.

## أهمية الإدارة

تعدد حاجات الإنسان ورغباته، كما يطرأ عليها تعديل وتطور مع مرور الزمن واكتشافه لمجالات نشاط جديدة واهتمامات مثيرة، ومن جماع تلك الحاجات والرغبات الإنسانية الفردية تتكون الحاجات الجماعية التي تتمثل في صورة أهداف يسعى المجتمع بأسره إلى تحقيقها. ومن ثم فنحدد الأهداف القومية

للمجتمع الحديث في عالمنا المعاصر في إحداث معدلات عالية من النمو الاقتصادي المستمر والمتوازن بحيث يحقق عند ارتفاعه في مستويات الرفاهية الاجتماعية، وذلك من خلال توافر الفرص والإمكانات لكل أفراد وجماعات المجتمع لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم.

ويطلب الإشباع المستمر للحاجات الفردية والجماعية تدير موارد وطاقت تستثمر في إنتاج السلع والخدمات التي تؤدي وظيفة الإشباع المطلوبة. كذلك لا بد من تأدية بعض الوظائف السيادية على المستوى الاجتماعي الشامل (أو المستوى القومي) لتأمين عمليات الإنتاج وتأكيد كفاءة التوزيع السليم للنتائج القومي بين الأفراد والجماعات وفقاً لأسس ونظم موضوعية.

ومن ثم تتركز قضية الإنتاج والتوزيع لتحقيق الرفاهية القومية في إطار الهدف الأكبر لإشباع الحاجات الإنسانية في الآتي:

1. تحديد الحاجات والرغبات (الأهداف) وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية.
2. تحديد أنواع الموارد المادية والبشرية، والإمكانات المتنوعة الضرورية من أجل إنتاج السلع والخدمات المطلوبة.
3. تدير الكميات والأنواع المناسبة من تلك الموارد وتأمين توافرها في الوقت المناسب.
4. تخطيط وتوجيه عمليات الإنتاج والتوزيع بما تحقق أعلى درجة ممكنة من الرضاء بين أفراد وجماعات المجتمع.

5. البحث والدراسة من أجل اكتشاف طرق أفضل للإنتاج وموارد جديدة وسبل أكثر تقدماً للاستفادة من الطاقات المتاحة وترشيد عمليات التوزيع.

ولا يمكن للأنشطة السابقة أن تنجح بشكل تلقائي، بل يجب تخصيص فئة من أعضاء المجتمع يقومون على ممارستها لصالح باقي قطاعات المجتمع. كما أن هؤلاء الذين يقومون بمسؤوليات هذه المهام الاجتماعية

الحيوية لا يمكن أن يتروكوا لأهوائهم أو تقديراتهم الخاص في اختيار أهداف وأساليب العمل . وإنما ينبغي أن يتوافق قدر كاف من المنطق والرد في صيغة مبادئ ومفاهيم وأساليب منسقة عليها مسبقاً تكون هادياً ومرشداً لكل من ينصدي لهذه المسؤولية .

من كل ما سبق نستطيع اكتشاف قيمة الدور الحيوي الذي تلعبه هيئة الإداريين في المجتمع ونحن لا نقص اهتمامنا على فئة معينة من هؤلاء الإداريين، بل يشمل تعريفنا كل من يمارس مسؤوليات إدارية في أي قطاع من قطاعات العمل القومي . وعلى سبيل التحديد نخص بالذكر الإدارة في القطاعات الآتية:

1. الإدارة المركزية للدولة والمتمثلة في الحكومة والهيئات والأجهزة والدوائر ذات الصلة القومية والتي تقوم على تأدية نشاطات تشمل قطاعات المجتمع جميعاً أو جانباً كبيراً منها .

2. الإدارة المحلية، وتتمثل في الهيئات الإدارية القائمة على المستويات المحلية في المحافظات والمدن وغيرها من التقسيمات المحلية .

3. الإدارة الاقتصادية المسؤولة عن توجيه نشاطات الإنتاج السلعي والنزوح والخدمات الاقتصادية المعاونة للإنتاج السلعي، وهي إدارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية .

4. الإدارة في مواقع الخدمات الاجتماعية (المستشفيات، البريد، المدارس . .) والمرافق العامة (الإدارة، المياه . .) وهي المسؤولة عن تدير الخدمات الجماهيرية وتأمين جودتها واستمرارها .

### دور السلوك الإنساني في التنظيمات الإدارية

تقصد بالتنظيمات الإدارية كل الهيئات والمؤسسات والأجهزة والوحدات التي تنشأ بغرض تأدية نشاط معين مطلوب، سواء في مجال الإنتاج السلعي أو الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أو الهيئات ذات الطابع السياسي .

ولن ننظر إلى التنظيم الإداري باعتبارها نظاماً اجتماعياً متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متفاعلة ومشابكة تختص كل منها بأداء جانب من الوظيفة الكلية للتنظيم الإداري، وإن كانت كفاءة التنظيم وفعالينه تنوقان على الأداء المتناسق والتعاون الإيجابي بين عناصر التنظيم جميعاً.

ولا شك أن لكل من هذه العناصر دوره وأهميته في تحقيق أهداف التنظيم الإداري. لكن إذا تسامنا عن أهمها وأكثرها خطورة في العمل التنظيمي فإن الإجابة لا شك سوف تنبئ نحو... الأفراد. ولسنا بحاجة إلى كثير من الجهد لإثبات أن الأفراد (أو العنصر البشري) هم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري، وأهم مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج.

إن الأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسئوليات، والأفراد هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة، وتوجيه وترشيدها واستخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة. والأفراد هم أيضاً الذين يقومون بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها.

ومن ثم يمكن تأكيد حقيقة هامة هي أن العناصر التنظيمية تدور كلها وتتم جميعها من خلال الجهد الإنساني. وبمعنى آخر فإن العناصر غير البشرية للتنظيم تصبح بلا قيمة ولا وظيفة إذا أفرغت من محتواها الإنساني.

ولكن ثمة سؤال هاماً هو "ما الذي يثيرنا في الإنسان داخل التنظيم الإداري"؟ إن ما يثيرنا هو ما يمكن الاتفاق على تسمينه "بالسلوك الإنساني" ليكون وصفاً جامعاً شاملاً لكل أوجه ومظاهر

النصرقات والأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الفرد داخل التنظيم والتي تتعكس على قدرة هذا التنظيم واحتمالات نجاحه في تحقيق أهدافه.

أن السلوك الإنساني للأفراد داخل التنظيم يمثل المصدر الأساسي للحركة والحيوية فيه، ويمارس هذا السلوك تأثيراً مزدوجاً على العمل التنظيمي:

1. قد يعمل على تحريك الطاقات المتاحة وإسباغ الحيوية ودفع الحياة في السياسات والخطط والبرامج، والالتزام بما تحقق الأهداف التنظيمية. أي يعمل في اتجاهات إيجابية لحماية للإجاز والفعالية.
  2. قد يعمل السلوك الإنساني من ناحية أخرى في اتجاهات معاكسة للأهداف التنظيمية وبطرق وأساليب معوقة للأنشطة، مما يؤدي إلى إفسال التنظيم والاحراف به عن غاياته المقصودة.
- ومما يزيد في تعقيد قضية السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية أمران؛

### الأمر الأول

هو تباين السلوك في شدته واتجاهاته ودوافعه، ومن ثم آثاره بحسب المستوى الإداري للفرد الصادر عنه السلوك، الأمر الذي يجعل الحركة السلوكية داخل التنظيم غير منظمة الخطى وغير متناسقة الأبعاد إذا تباينت نوعيات الأفراد، واختلفت أهدافهم وتناقضت مصالحهم وأهواؤهم، وفي تلك الحالة يتقلب التنظيم الإداري إلى حلبة للصراع والشائس وتنشأ أنماط من السلوك غير الإيجابي وتبرز أشكال من التحالفات والصراعات ومحاولات الاستئثار بالمنافع والمزايا، كل هذا دون انبعاث إلى التنظيم وأهدافه، وماله في هذه الحالة إلى الفشل المؤكد.

### والأمر الثاني

الذي يزيد من خطورة تأثير السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية أن الفرد لا يسلك في كل حالة بتأثير دوافعه واتجاهاته الشخصية فحسب، بل انه في كثير من الأحيان ينصرف باعتبارها عضواً في جماعة من

الأفراد. إن التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم وحركة العلاقات بين الأفراد والجماعات لها آثار خطيرة على الأداء التنظيمي سلباً وإيجاباً.

لخص مما سبق إلى تأكيد الحقيقة التي بدأنا لها، وهي أن السلوك الإنساني هو العنصر الحركي الوحيد في التنظيم الإداري، ومن ثم فإن الإدارة هي في الأساس تعامل وتفاعل مع الإنسان بهدف إقناعه واستقطاب جهوده وتعاونته من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة، أو بهدف الحد من الآثار السالبة لنصفاة المعادية للتشظير والعمل على تحييده إذا لم يكن في الاستطاعة السيطرة عليه.

### معنى التغيير الإداري

تقصد بالتغيير الإداري إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين:

ملاءمة أوضاع التشظير وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتشظير وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التشظير وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها. أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتشظير سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفّر له بالنالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر وعلى سبيل المثال فإن ما تنجبه إليه أجهزة وهيئات الشرطة في كثير من دول العالم الآن من تغيير في نوعيات الأفراد أو أساليب العمل الشرطي أو مجالات نشاطاته، إنما يدلنا على المظهر الأول للتغيير حيث تحاول تنظيمات الشرطة أن تعدل من أوضاعها لتتكيف وتتوافق مع الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في عالمنا المعاصر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تشير في ذلك إلى ما تنجبه إلية الشرطة المصرية من التحول في اتجاه (الشرطة العصرية) من تنمية لمسنوى فرد الشرطة العادي ( أمين الشرطة بدلاً من الجندي التقليدي ) ومن الدخول في مجالات عمل جديدة ( الشرطة الاقتصادية ) و ( شرطة الجو ) .

ومن ناحية أخرى فإن تجربة السجن المفتوحة ومنح المذنبين إجازات يتصونها مع أسهم خلال فترة العقوبة هي مثل على الاتجاه الآخر حيث تحاول بعض هيئات الشرطة استثمار تغيير في أنماط السلوك الاجتماعي، وتهيئة الظروف الاجتماعية لقبول أفكار جديدة، وبالتالي إحداث تغيير أساسي في النظر الاجتماعية وقواعد السلوك العام.

## مجالات التغيير الإداري

1. تغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية. ولا بد لنا من الإشارة إلى تأثير الظروف ورغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير.

2. تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويمثل هذا النوع من التغيير في ناحيتين:

2.1. التغيير المادي للأفراد بالاستغناء بعضهم عن بعض وإحلال غيرهم محلهم.

2.2. التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

3. تغيير الإمكانيات المتاحة للتنظيم، وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد لتحل محل المستخدمة حالياً، ولكن تفوقها في المقدرة. ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانيات بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائداً. أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل.

4. تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات، وذلك بقبول أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيزاً للسلطة في الإدارة العليا مثلاً. وحيث تشمل السياسات كل إبعاد ومجالات العمل

التظيمي، فإن التغيير قد يقتض على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعاً بما تخدم تطويراً جذرياً في المفاهيم والأسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي.

5. ولعل من أكثر مجالات التغيير الإداري شيوعاً وأقربها إلى قبول الإدارة هو التغيير في النظر أو الإجراءات. ففي أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم في نوعية الإجراءات وتطوير النظر مسندة، تخفيض الوقت والجهد، وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات الأعمال التنظيمية المختلفة، وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة، ومن ثم رضا المعاملين مع التنظيم.
6. وثمة مجال آخر للتغيير الإداري ينصب على هيكل التنظيم. وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسئولية. وعادة ما تشمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات.

ولابد لنا من التأكيد بأن مجالات التغيير الإداري السابقة لا تزال تحقق أحد الهدفين الأساسيين وهما التغلب على مشكلات ذاتية للتنظيم وزيادة قدرته على التعامل مع البيئة المحيطة، أو توفير قدرة تنظيمية عادية تستطيع فرض التغيير (أو التبشير به) على المجتمع المحيط.

وفي جميع الحالات السابقة فإننا نوجه بتفكيرنا إلى ما نطلق عليه "التغيير المخطط" وتقتصد به الإجراءات الإدارية الهادفة إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في التنظيم أو أحد عناصره، وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

## حنمية التغيير الإداري

إن التحليل العلمي لظاهرة التغيير الإداري يدعونا إلى إثارة سؤال هام يدور حول ما إذا كان هذا التغيير جيداً ومطلوباً، أم أنه سيئ لا ضرورة له، ويمكن أو يجب تجنبه. وقبل الإجابة لابد أن نذكر أن بعض الإداريين ينظرون إلى التغيير، باعتبارها أمراً عارضاً تقضضه الظروف أو أنها انحراف عن القاعدة العامة، أي أن الأصل هو الثبات والاستقرار بينما التغيير هو الاستثناء. وبالتالي فإن سلوك هؤلاء الإداريين قد ينجح إلى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤثرات الداعية إليه، كما قد ينصرفون إلى مقاومته ومحاولة إلغاء آثاره وبنفس المنطق سوف نجد في جزء قادم من هذا البحث إن مقاومة التغيير هي من السمات البارزة في كثير من المنظمات الإنسانية.

والآن إذا عدنا إلى السؤال الأصيل، نبادر بطرح الإجابة على أن نتبعها بالدليل. أن التغيير الإداري أمر حتمي وضروري ولازم، كما أنه عملية مستمرة ومنجدة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء. إن الحياة في طبيعتها منجدة ومنطورة، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتبارها أحد مظاهر الحياة والطور، وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناء.

واعتماداً على هذا المنطق فإن واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تجنبه، بل على العكس لابد لها من توقع التغيير والإعداد له، وقد ينطور فهم الإدارة لكي تصل إلى الحقيقة الأساسية وهي أن الدور الحقيقي للإدارة هي كونها أداة للتغيير أو واسطة لإحداث التغيير في المجتمع. إن كل مدير هو في حقيقته معبر للتغيير أو ما يطلق عليه **Change Agent** إذ هو الذي يتلمس دواعي التغيير ويسبق الأحداث في التبشير به والدعوة إليه ثم محاولة تطبيقه وإخراجه.

ولابد لنا أن ندلل على هذا الافتراض الذي ذهبنا فيه إلى حنمية التغيير وضرورته. ونحن نسند الدليل من تعريفنا السابق للتغيير الإداري حيث اعتبرنا أنه "نظام اجتماعي متكامل" ونضيف الآن أنه يمثل

نظاماً أصغر ضمن نظام أكبر هو المجتمع أو البيئة أو المناخ المحيط. ومن ثم فالتنظيم الإداري هو جزء من نظام كبير يتخوي عشرات ومئات وآلاف الأجزاء (أو المنظمات) الأخرى. وبطبيعة الأمور، فإن التنظيم الإداري يقوم ليحقق بعض أهداف ويمارس بعض الوظائف المنحصصة، وهو في أدائه لتلك الوظائف (أو الأنشطة) وفي سبيل تحقيق أهدافه يضطر إلى التعاون والتعامل (وبصفة عامة التفاعل) مع المنظمات الأخرى في المجتمع. وتنشأ هذه الضرورة للتفاعل من أن أي تنظيم معين لا يملك ولا يسيطر على كل الموارد والإمكانات اللازمة له في نشاطاته، كما أن ناتج عملياته لا بد وأن ينجبه بالضرورة إلى تنظيمات (أو أفراد) أخرى تستهلكها أو تستخدمها بدورها في عملياتها الإنتاجية.

ونستطيع أن ندخل فكرتنا عن حتمية التغيير الإداري إذن في أن التنظيم الإداري إذ يمارس نشاطاته وصولاً إلى الأهداف المحددة له من المجتمع، فإنه يتعامل مع نوعين من المتغيرات، تلك التي يسيطر عليها ويمتلك النصف فيها، ومثل ما هو متاح له من موارد وإمكانات، وتلك التي تخرج عن نطاق سيطرته ولا تصل إليها سلطاته، ومثل ما هو مفروض عليه من قيود والتزامات، وما يجب عليه قبوله من شروط وأوضاع تختمها علاقات اعتماده على تنظيمات أخرى.

وهنا تبلور فكرة التغيير الإداري في كونها محاولات مسنمة ومنظمة ومخططة من قبل التنظيم الإداري للاستفادة بما لديه من طاقات وإمكانات وتعديل طرق استخدامها وأوضاعها لكي يتمكن من مجاهدة القيود والتزامات المفروضة عليه أو للتخلص منها بزيادة اعتماده على موارد الذاتية، أو بمحاولة تغيير الموقف لصالحه عن طريق استحداث ظروف تجعله في موقف أفضل نسبياً ليجعل المنظمات الأخرى أكثر اعتماده عليه، ومن ثم يفرض شروطه عليها.

### أنماط التغيير الإداري

تمر عملية التغيير وفقاً لعدة أنماط نندارسها فيما يلي:

## النمط الأول- التغيير استجابة لضغوط خارجية

وفي هذه الحالة لا تباش الإدارة أية إجراءات هادفة إلى تعديل في الأوضاع أو الأساليب إلا إذا حدثت تغييرات سابقة في بعض ظروف المجتمع الخارجي تجعل استمرار الإدارة والتنظيم الإداري في العمل والأداء بنفس الطرق السابقة للتغيير أمراً منعزلاً. وهنا تعتمد الإدارة إلى اختيار التغييرات الواجبة في التنظيم أو بعض عناصره وتضعها موضع التنفيذ حين تشد الضغوط الخارجية في طلب هذا التغيير. ونلاحظ هنا ما يلي:

1. إن الإدارة في المنظمات المختلفة سوف تستجيب لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماسة والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملها. مثال ذلك إن منظمات الشرطة تكون أكثر التزاماً واستجابة لمطالب التغيير الناشئة عن تطور الأوضاع الاقتصادية في البلاد وضغط الجماعات المختلفة من أجل تطوير نظم وأساليب حماية وسائل الإنتاج. بينما تكون المنظمات الثقافية والتعليمية أقل استجابة لمثل هذه التطورات في الأوضاع الاقتصادية.
2. إن بعض المنظمات تكون أسع من بعضها في الاستجابة لمطالب التغيير عن بعض المنظمات الأخرى. من ذلك على سبيل المثال إن المؤسسات الاقتصادية الحكومية تكون عادة أبطئ في الاستجابة لمطالب وضغوط التغيير في نظم وأساليب الإنتاج والنزوح، على حين تكون المؤسسات الاقتصادية الخاصة أسع في الاستجابة لتلك الضغوط بسبب عوامل المنافسة والرغبة في الحصول على رضا المستهلكين.
3. إن التغيير الإداري الناشئ كاستجابة لضغوط خارجية قد لا يتجدد طريقه للتطبيق الكامل، وقد يظل في صورة شعارات أكثر منها تغييراً حقيقياً. وينوق مدى تحقق التغيير حقيقة على قوة الضغوط الخارجية من ناحية، وعلى القوة النسبية للتنظيم الإداري في مواجهة تلك الجهود من ناحية أخرى.

ولابد من الإشارة هنا إلى إن هذا النمط في التغيير قد يفاجأ الإدارة، ومن ثم يدخل في نطاق التغيير الانفعالي، ولكنه قد يكون متوقفاً من جانب الإدارة ومن ثم تعد نفسها لملاقاته، وبالتالي يعتبر من أنواع التغيير المخطط.

### النمط الثاني - التغيير تلمساً لحل مشكلات ذاتية

والنمط الثاني للتغيير يحدث بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتظهير. وقد تتعلق تلك المشكلات بأحد جانبيين: الأول قدرة التظهير على مواجهة الأوضاع السيئة المحيطة به، والثاني ضعف بعض عناصره وعدم توافرها مع باقي العناصر، والأسلوب المنبع عادة في إحداث هذا التغيير هو الاتجاه إلى ما يسمى "إعادة التظهير".

ومن المعتاد أن تعتمد الإدارة في التعرف على الحاجة إلى التغيير على بعض المؤشرات ذات الدلالة من مشكلات العاملين ومنازعاتهم، ومشكلات الرؤساء في علاقتهم مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم، وشكاوى المتعاملين مع التظهير وإخفاق التظهير بصورة أو أخرى في تحقيق أهدافه كلها أو بعضها. وبشكل عام فإن أهم دواعي التغيير عادة هو المشكلات الإنسانية في التظهير والآثار المترتبة على علاقات الأفراد والجماعات به.

### النمط الثالث - التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه

وهدف التغيير في هذه الحالة تمكين التظهير الإداري من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للعامل وفق ما ينقصه التظهير.

ومن أمثلة هذه المحاولات ما تذهب إليه بعض تنظيمات الشرطة في العالم مثلاً من إحداث تغييرات في نظم وقوانين المرور بهدف السيطرة على سلوك السائقين، وتحقيق درجة معينة من السلامة في الطرق. ولا شك أن المثال السابق يدلنا على أن هذا النمط من التغيير هو أصعب الأنماط وأعقدّها جميعاً لسببين:

## الأول:

إن هذا التغيير ينبج في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض أفراد وجماعات المجتمع الذي لا يملك التنظيم سيطرة كاملة عليهم.

## الثاني:

هو أن تحقيق السيطرة من جانب التنظيم قد يعرضه للصراعات والثاقضات مع تنظيمات أخرى قد تدعى لنفسها حق السيطرة على سلوك هذه الجماعات في المجتمع. ففي مثالنا عن محاولة بعض هيئات الشرطة فرض سيطرتها على فئة من المجتمع كالأطفال الأحداث والمشردين مثلا، فإن هذا التصرف قد يعترضه تناقض بين التنظيمات المسؤولة عن الرعاية الاجتماعية، مثل وزارة الشؤون الاجتماعية.

كذلك مما يزيد في صعوبة هذا النمط أن التغيير الذي يلزم التنظيم نفسه، به يشمل عادة كثير من عناصره وأجزائه حتى يمكن أن تحدث الأثر المطلوب في المناخ الخارجي.

**وفي تلك الأنماط الثلاثة للتغيير فإنه قد يتخذ أيا من الصور الآتية:**

1. التغيير المتدرج الذي يبدأ بالأمور البسيطة، ويطلق التزامات يسهل قبولها أو لا ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدا، وصعوبة في القبول.
2. التغيير المرحلي وفيه يتم تقسيم الهدف التوري أو الشامل ويستهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة، بالتتابع. وينطق تراكم الآثار الناجمة عن التغييرات المرحلية بتحقيق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.
3. التغيير التوري أو الشامل ويستهدف تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة. واعتمادا على منطق البتر والحسر، وليس التفاوض أو الإقناع.

وفي جميع أنماط وأشكال التغيير السابقة، فإن أكثر ما يثير اهتمامنا هو تأثير كل هذه الأنماط على الأفراد والجماعات في التنظيم الإداري<sup>2</sup>، ففي حالة التغيير استجابة للضغوط الخارجية لا يكون الأفراد في التنظيم قدس كاف من المعلومات عن أسباب التغيير ودوافعه خاصة حين لا يكون من المستطاع التصريح بمصادر الضغط الخارجي، وفي هذه المواقف قد يتخذ العاملون أحد موقفين من التغيير: الأول موقف عدم الاكتراث واللامبالاة حيث لا يشعرون باقتناع عقلي أو متفحة واضحة في التزامهم بمطالبات التغيير، أما الموقف الثاني فهو موقف المعارضة والمقاومة إذا شعروا بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم. وقد تستطيع الإدارة في بعض الأحيان اكتساب ثقة أفراد التنظيم واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التغيير، وذلك إذا تمكنت من إقناعهم بدوافعه وبيئت ارتباطه بمصالحهم. أما في حالة التغيير من أجل حل مشكلات ذاتية للتنظيم، فإن احتمال معرفة الأفراد بالرغبة في التغيير وتوقعهم لحدوثه يكون أكبر، ومن ثم إذا تبينوا عدم تناقض اتجاهات التغيير مع أهدافهم ورغباتهم فالهمر حتى وان لم يشاركوا في إحداثه باقتناع وحفاة فهم لن يقاوموه. ويكون للأفراد عادة دور أهم في نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأدواته الرئيسة.

### الإنسان والتغيير الإداري

رأينا أن الإنسان هو العنصر الرئيس الموجه لحركة التنظيم الإداري، ومن ثم فقد تبين لنا من دراستنا لظاهرة التغيير الإداري الدور الهام الذي يلعبه السلوك الإنساني للأفراد والجماعات وبصفة عامة فإن إحداث التغيير الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الأفراد في الجماعات وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإجهاه.

<sup>2</sup> سوف نعالج قضية مقاومة الأفراد للتغيير في جزء من البحث.

إن الأفراد ينص فون عادة بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التي تعكس خصائصهم النفسية وحالاتهم المزاجية، والأفراد أيضا يعملون ويسلكون في إطار ما تفرضه علاقتهم الاجتماعية والرابط التي تشدهم بعضهم إلى بعض، أو بتأثير عوامل الشقاق والخلاف التي تباعد بينهم. ولابد لنا حين دراسة أثر الإنسان في عملية التغيير الإداري من تأمل ظاهرة السلوك الإنساني نفسه والتعرف على أهم العوامل المحددة له.

وفي الإمكان إجمال هذه العوامل في الآتي:

### 1. العوامل النفسية:

وتشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات والخبرات والتعلم وتكوين الشخصية.

### 2. العوامل الاجتماعية:

وتشمل علاقات التفاعل الاجتماعي وأثر الجماعات وضغوط البيئة الاجتماعية.

### 3. العوامل الحضارية:

وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع. وبالنسبة لسلوك الأفراد في المنظمات الإدارية فضيف عاملين آخرين لهما تأثير واضح في تحديد مساره ونوعيته، وهما العوامل التنظيمية، وتشمل أسس توزيع العمل وتحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات ونظم الإشراف والقيادة، ونظم الحوافز وفرص التقدم والترقي في العمل ودرجة الحرية المسموح لها للشخص في اتخاذ القرارات. وكذلك العوامل الاقتصادية، وتتركز في قضايا الراتب والمكافآت المادية بشكل عام.

ويمكن تلخيص موقف الإنسان العادي في المنظمات الإدارية على النحو الآتي:-

1. أن الإنسان يلحق بالعمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة في مقدمتها الحاجات الاقتصادية التي يشبعها بالرواتب والمكافآت التي تحصل عليها، وكذلك الحاجات الاجتماعية التي يشبعها من خلال علاقاته بالآخرين في التنظيم.

2. أن الإنسان وهو يسعى إلى إشباع حاجاته من خلال العمل بتجدد نفسه مضطرا إلى الدخول في علاقات العمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر هم في الأساس:

▲ الرؤساء

▲ الزملاء

▲ المرؤوسون

▲ المتعاملون من خارج التنظيم

3. ويكشف الإنسان عادة أن مرغباته وأفكاره واتجاهاته ليست متوافقة بالضروة مع مرغباته وأفكاره واتجاهات الأفراد الآخرين الذين تربطه بهم علاقات عمل أو علاقات اجتماعية.

4. تجد الإنسان نفسه طرفا في عدد كبير من العلاقات الثنائية، وفي كل من هذه الأدوار يمارس الإنسان أحد دورين، إما أن يكون هو الطرف المؤثر والمسيطر الذي يوجه العلاقة بما يشق وأهدافه و مرغباته، أي ينصركم في سلوك الطرف الآخر ويجعله ينصرف بطريقته معينة يرضاها هو (أي المؤثر)، أو انه يمارس دور المستجيب الذي يخضع لتأثير ونفوذ أو سيطرة الطرف الآخر، وبالتالي يعدل من سلوكه وقد يعدل من اتجاهاته وأفكاره أيضا بحسب ما يملي له من ذلك الطرف الأقوى.

5. ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تنشكّل مواقفهم السلوكية وتحدد أساليبهم السلوكية في النصرف تجاه الإدارة والتنظيم الذي يعملون فيه، وتجاه العمل من أجل تحقيق أهدافه.

وقد أوضحت الدراسات السلوكية أن الإنسان حين يعايش التنظيم، فإنه يكشف مدى توافق الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع مرغباته وحاجاته. كذلك فهو يعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى<sup>3</sup>. وبناء على تحليل الفرد لفرصه في الإشباع والتقدم بالتنظيم، وعلى ضوء رؤيته لمدى تناسب مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية مع أهدافه وذواقه واتجاهاته، فإنه يتخذ أحد قرارين أساسيين<sup>4</sup>؛

### القرار الأول

أن يشارك في أعمال التنظيم، ويدخل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، متعاوناً في ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى، وذلك إذا تبين له احتمال أن يتحقق أهدافه الشخصية عن هذا السبيل.

### القرار الثاني

ألا يشارك في أعمال التنظيم بالرغم من انتمائه إليه، أي أنه يتخذ موقفاً سلبياً من أهداف التنظيم، وقد يتحول هذا الموقف السلبي إلى معارضة ومقاومة صريحة أو مستترة لقرارات الإدارة وأهداف التنظيم. وفي العادة فإن الإنسان حين يستقر به المقام في تنظيم معين ويعرف على أبعاده وظروفه وأنماط العلاقات والقيم السائدة فيه، فإنه يتخذ لنفسه أنماطاً سلوكية معينة يراها محققة لأهدافه ومرغباته ومؤكدة لتأمين حصوله على الإشباع المطلوب واستمرار أمنه واستقراره.

ومن هذا التحليل نصل إلى قناعة رئيسية، تنبؤ في أن نجاح التغيير الإداري في تحقيق أهدافه يتوقف بالدرجة الأولى على نوع السلوك الذي يقرره الأفراد اتخاذ حياله. ولا شك أن الموقف يكون أكثر

<sup>3</sup> يفترض بعض الكتاب وجود تناقض أساسي بين أهداف التنظيم وأهداف الإنسان وأن كلا منهما يحاول السيطرة على الآخر وإخضاعه لمرغباته وتسخيرها لإشباع حاجاته. راجع في ذلك:

Chris, Argyris, Personality and Organization, Harper & Row Publishers, Inc. N. Y. 1957.

<sup>4</sup> March, J., and Simon H., Organizations, N. Y., Wiley & Sons, 1958.

تعتيدا لو تضاربت مواقف الأفراد والجماعات واختلفت اتجاهاتهم بالنسبة للتغيير اخلافا بينا . ففي تلك الأحوال نجد التنظيم الإداري قد تجزأ إلى جماعات مناصرة كل تعمل على تكريس مصالحها وتحاول تأكيد وجهة نظرها . وقد يؤدي هذا الموقف ليس فقط إلى إفسال محاولة التغيير فحسب، بل وإلى إلحاق الضرر بالتنظيم ذاته .

ولا شك أن السؤال الرئيس ينجمه نحو التعرف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والمدركات المتعارضة لدى الأفراد بالنسبة لقضية التغيير، إن السبب الرئيس يكمن في طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم وما تسمح به من فرص للأفراد في المشاركة بالعمل التنظيمي . وعلى سبيل التحديد فإن الجوانب الآتية للعلاقات الإنسانية تلعب دورا هاما في تحديد سلوك الأفراد بالنسبة للتغيير :

1. نظم الاتصالات بين القادة والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض .
  2. قدر ونوع المعلومات المتوافرة للأفراد عن الأهداف والسياسات التنظيمية .
  3. درجة المشاركة المسموح لها للأفراد في مناقشة مشكلات التنظيم والبحث عن حلول لها .
  4. أنماط القيادة الإدارية السائدة، ومدى تمهينها لقدرات الأفراد، واستثمارها لتلك الطاقات .
- مخلص** من ذلك إلى نتيجة هامة هي أن تأييد أو مقاومة الأفراد للتغيير الإداري يتحدد بناء على نمط العلاقات الإنسانية السائدة، أو تجنب مقاومتهم من خلال صميم مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية يتوافق ومنطلبات التغيير .

### العلاقات الإنسانية وعملية التغيير الإداري

تتعدد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتميز بهم .

وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لوجود الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ومن وجهة نظر الإدارة المسؤولة عن التنظيم، فإن العلاقات الإنسانية بالنسبة لها تعني كيفية التسيق بين جهود الأفراد المختلفين، وخلق جو عمل تنفّزهم على الأداء معاوذين ومثهمين لأهداف الإدارة وسياسها، وفي نفس الوقت الذي يشعرون فيه بأن عملهم من أجل التنظيم وإجاء أهدافه هو أيضا السيل لإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

وتعتمد العلاقات الإنسانية على منطق منميز يقوم على فهم علمي لحقيقة الإنسان وطبيعة السلوك الإنساني. فالإنسان في نظر العلاقات الإنسانية هو عضو يشارك عن رغبة (أي بإدارة مستقلة نسبيًا) في التنظيم الإداري ليحقق أهدافا شخصية من خلال إسهامه في إنجاز ما يصبو إليه التنظيم من نتائج.

وعلى هذا الأساس، فإن مفهوم العلاقات الإنسانية يعطى أهمية بالغة لطبيعة المناخ الاجتماعي السائد في التنظيم باعتبارها من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني، ومن ثم ملدى تعاون الفرد مع أو مقاومته للإدارة.

ولعل من أهم ما كشفت عنه أفكار العلاقات الإنسانية هي الظاهرة المسماة "التنظيم غير الرسمي" حيث أضح أن الأفراد في المنظمات الإدارية الرسمية يكونون فيما بينهم تنظيمات أخرى غير معلنة، مثل بالنسبة لهم جمعات طبيعية تساعدهم على إشباع تلك الرغبات التي لا يسمح لهم التنظيم الرسمي بفرض كفاية للتغيير عنها أو محاولة الوصول إليها.

ويلعب هذا التنظيم غير الرسمي الدور الرئيس في إحداث وتقوية المقاومة للتغيير بين أعضاء حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك لدى الأفراد من نوايا الإدارة، ويبرز الاحتمالات السيئة المترتبة على التغيير.

ويستفيد التنظيم غير الرسمي في هذا المجال ببعض العيوب الشائعة والأخطاء المنكسرة في التنظيمات الرسمية، وأهمها ظواهر تركيز السلطة، وعدم انفتاح منافذ الاتصال بين أجزاء التنظيم، وقلة تدفق المعلومات السليمة من قمة التنظيم الرسمي إلى قواعد، وضعف أساليب الإشراف والقيادة وتجمدها عن استثمار الحماسة والقناعة لدى الأفراد.

وقد أوضحت دراسات عديدة أن نجاح الإدارة في استقطاب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة زعمائه (وهو القادة الفعليون للأفراد) قد أدى إلى تسهيل عملية إحداث تغييرات رئيسية وجذرية لم يكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمي.

### الأدوات الرئيسية المؤثرة في العلاقات الإنسانية

تعدد الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتشكيل العلاقات الإنسانية في التنظيم، بما يجعلها متوافقة مع متطلبات إحداث التغيير الإداري، ومن أهم تلك الأدوات ما يلي:

#### 1. القيادة الإدارية:

وهي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الإنساني في التنظيم بما يتحقق أهداف الإدارة. إن القيادة الإدارية هي من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم. فالقائد الذي يعتمد على السلطة والاستثمار بالسلطة والتعامل مع الأفراد باعتبارهم كائنات من درجة أدنى، لا شك يؤدي إلى تباعد الأفراد وأحجامهم عن العمل بحماسة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. كذلك فإن مثل هذا النمط المنسلط للقائد الإداري كقيل باكتساب عداوة الأفراد، ودفعهم إلى مقاومة كل ما تصبو إليه الإدارة خاصة في حالات التغيير الإداري. وعلى النقيض من ذلك، القائد الإداري يدرك حقيقة السلوك الإنساني، ويثبته الطبيعة البشرية، ويعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال إدراك روح العمل الجماعي والشعور بالأهمية والمشاركة.

إن مثل هذا النمط القيادي ينجح عادة في خلق مناخ للعلاقات الإنسانية يكون الأفراد على استعداد لبذل كل جهد في سبيل إخراج خطط الإدارة (ومنها محاولات التغيير) لاقتناعهم بأهمية ما يشاركون به من جهد وإدراكهم بالارتباط بين ما يسهمون به من عمل وما يعود عليهم من فائدة.

وبشكل عام، فإن العلاقات الإنسانية السائدة في لتنظيم هي انعكاس لنمط القيادة ورد فعل من الأفراد لأساليب القادة في وظائفهم القيادية.

ومن ثم فإن ترشيد أساليب القيادة الإدارية وتطويرها يؤدي بالنبعية على تطوير أنماط العلاقات الإنسانية، وبالتالي يسهم في تيسير تقبل الأفراد لمطالب الغير.

## 2. الاتصالات:

ومن العوامل الأساسية المحدد لنمط العلاقات الإنسانية أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة في التنظيم، إذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتين:

1. أن تنتقل للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح.

2. أن تعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يتحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد.

إن عمليات الاتصالات لهذا المعنى هي في حقيقة الأمر تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم، وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بما يتحقق درجة عالية من النفاذ بين الأفراد والجماعات، وتخلق تفهماً واقتناعاً بالأهداف المشتركة، ويزيل الشائعات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات.

وبالنسبة لتضية التغيير الإداري، فإن توافق نظام سليم للاتصالات الإدارية يعتبر من الشئ وسط الضرورية والحتمية لنجاح هذا التغيير، حيث أوضحت دراسات عديدة أن من أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير هو عدم معرفتهم بأهدافه وأبعاده، وقصور المعلومات عن احتمالات تأثيره عليهم وعلى أوضاعهم الوظيفية الحالية والمستقبلية.

من الواضح أن كثافة الاتصالات الإدارية في بناء وتدعيم مناخ العلاقات الإنسانية السليم تقاس بعاملين:

1. كمية المعلومات المندفقة في أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها إلى الأفراد المعنيين في الوقت الملائم.

2. تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات وتغطيتها لأجزاء ومسئوليات التنظيم جميعاً.

والكي تحقق نظم الاتصالات أهدافها، يجب أن تصمم بشكل يتناسب وطبيعة الإنسان. إن الهدف الرئيس للاتصالات الإدارية هو ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة. وللوصول إلى هذه النتيجة يجب على الإدارة أن تبذل الجهد من أجل التغلب على ما قد يعوق حركة الاتصالات، سواء كانت هذه المعوقات تنظيمية (أي تعود إلى أسباب تنظيمية) أو نفسية (أي تتعلق بمشكلات الفرد نفسه وإدراكه للأمر). ومن الطرق التي تساعد الإدارة في التغلب على معوقات الاتصال ما يلي:

1. تقديم المعلومات في شكل يثق وإمكانيات الأفراد ومسئوليات خبراتهم وثقافتهم.

2. تقديم المعلومات للأفراد في جرعات صغيرة وبصورة مناسبة وبسببته حتى لا يضطرب الإنسان لتعدد المعلومات أو زيادة كميتها عن مدى إدراكه.

3. إتاحة الفرصة للأفراد لشرح وجهة نظرهم، والتعرف منهم على مدى فهمهم للمعلومات المرسلت إليهم، وبذلك تتهيأ للإدارية فرصة تخليد المعاني التي يكوها الأفراد عن هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعاني التي تقصدها الإدارة.

### 3. برامج الحوافز:

الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين. ومن ثم فإن عنصرها ما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية، هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهيتها بالنسبة لهم.

إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج.

ولعل ارتباط قضية التغيير الإداري بموضوع الحوافز ينبئ لنا إذا أخذنا في الاعتبار الحقيقة التي تشير إلى أن قدر كبير من الإشباع الذي تحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمد من طبيعة العمل الذي يقوم به وظروف تأديته، هذا العمل. وبالتالي فإن أي تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعتبره الفرد تهديداً خطيراً لمدى ما حققه من إشباع فعلي لرغباته، إذا فشلت الإدارة في تفسير الأبعاد السليمة لذلك التغيير. وعلى العكس إذا نجحت الإدارة في تصوير الفوائد التي يمكن أن تحققها الفرد لنفسه من وراء التغيير، فإن هذه المعلومات بذاتها تصبح من أهم الحوافز الدافعة إلى العمل من أجل النجاح التغيير.

### 4. برامج المشاركة في الإدارة:

تقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم. وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دوراً إيجابياً يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

وعلى ذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية، وينشر الشعور بالانتماء إلى المشروع، كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر

وضوحاً وتحديدًا، حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف. وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساساً على عاملين:

1. رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.
2. استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمراً واقعاً وحقيقة ملموسة، من خلال احترامها وتقبلها لما ينبج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

### 5. مبدأ جماعية العمل:

أن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات وجود تجمعات إنسانية كبيرة. وحيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، فإن أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لشئمة علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل بجعله اجتماعياً بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل. لقد أثبت كثير من التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، حيث ينجح لهم ذلك فرصاً للتداول الاجتماعي فيما بينهم.

### خطوات العمل من أجل تنمية العلاقات الإنسانية

نستطيع أن نلخص الآن الخطوات الرئيسية التي يجب على الإدارة اتخاذها من أجل تنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة في التطوير تتوافق ومطالب التغيير الإداري.

### أولاً: التخطيط التنظيمي:

لكي يتوافق للتظيم الأساس الأول في بناء العلاقات الإنسانية السليمة ينبغي اتباع الأسلوب العلمي في تخطيطه. ومنطق التخطيط التنظيمي يعدى مجرد إعداد خريطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمي للمشروع من النواحي الآتية:

1. تحديد دقيق لطبيعة كل عمل من الأعمال بالمشروع والواجبات والأهداف المطلوب تحقيقها من شاغل كل من تلك الأعمال.

2. إعداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع، بحيث يتضمن الوصف ما يلي:

▪ الواجبات التي يطلب إلى شاغل الوظيفة القيام بها.

▪ المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة.

▪ الأساليب والوسائل التي يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها.

▪ حدود السلطة التي يستطيع شاغل الوظيفة الاعتماد عليها في أداء عمله.

3. تحديد دقيق للمسئول التنظيمي لكل وظيفة، وبيان علاقاتها مع غيرها من الوظائف على مختلف السنوات.

4. التنبؤ بجميع الظروف الوظيفية التي تخمدل أن يملها شاغل الوظيفة وآثارها على العمل وكيفية التغلب والسيطرة على تلك الظروف.

5. تحديد المرؤوسين والمساعدين التابعين لشاغل كل وظيفة وإشرافية وطبيعة عمل كل منهم.

6. توفير الإشراف والقيادة المناسبة لكل العاملين وتخطيط أساليب الإشراف الملائمة لكل فئة من فئاتهم.

7. توفير المعلومات والبيانات اللازمة لكل من العاملين وتحديد أساليب وخطوط الاتصال الداخلية والخارجية.

8. توفير الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين على بذل الجهود والعمل على إشباع رغباتهم.
9. تحديد أساليب ومعايير تقييم الأداء بأسس موضوعية وقابلة للقياس العلمي السليم.
10. تحديد مستويات اتخاذ القرارات والأسس والمعايير التي يستند إليها في اختيار القرارات المناسبة.

### ثانياً: تخطيط وتنمية القوى العاملة:

الأمس الثاني الذي يكفل تنمية علاقات إنسانية سليمة وفعالة هو الانجاء إلى أسلوب تخطيط القوى العاملة بمعنى تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المشروع على أساس من الشبوق تخجر العمل أو النشاط المتوقع في المشروع ككل، وبالنسبة لكل الوظائف المختلفة. كذلك تتطوي عملية تخطيط القوى العاملة على تحديد مواصفات وخصائص الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف بالمشروع.

إن هذه الخطوة المنكاملة تخلق في المشروع جوا من العلاقات الإنسانية السليمة، حيث يوضع كل فرد في مكان يتناسب مع مؤهلاته وخصائصه، وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج. أن تنمية القوى العاملة تهدف إلى تحقيق النتائج الآتية:

1. الاختيار العلمي السليم من بين الأشخاص ذوي التأهيل المناسب للوظائف.
2. التدريب المنظم والمران العلمي الهادف إلى زيادة قدرة الفرد على استخدام مهاراته وخبراته في العمل.
3. التثقيف المستمر لشتمية معلومات الفرد وتوسيع مجال تفكيره وإدراكه.
4. الإشراف والتوجيه المستمرين لمساعدة الأفراد على القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.
5. التقييم الموضوعي لكفاءة الأفراد وتقدير تميزهم على أسس علمية سليمة.

## ثالثاً: تنمية العمل الجماعي:

الأساس الثالث في بناء العلاقات الإنسانية، بالمشروع هو أن تعمل الإدارة على تنمية العمل الجماعي من خلال الأساليب الآتية:

1. القيادة المرنة التي تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال.
  2. نظم الاتصالات التي توفر الارتباط الكامل بين أجزاء التنظيم، وتخلق وحدة في الفكر والهدف بين العاملين.
  3. نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين، والإحساس بالالتزام والمسئولية نحو الأهداف العامة للمشروع.
  4. الحوافز الجماعية، ونظم ربط الأجر بالإنتاج على أساس جماعي التي تخلق وحدة في المصالح والمنافع بين العاملين.
- تلك الأساليب تعمل على تحويل المشروع من عدد كبير من الأفراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم البعض، حيث يسعى كل منهم إلى تحقيق مصالحه الشخصية، دون النظر إلى مصالح الآخرين، أو أهداف المشروع كوحدة إلى مجتمع إلى مجتمع متكامل متعاون تربطه وحدة في الأهداف والمصالح، وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية في أي تجمع إنساني.
- وبتحقيق هذه الخطوات تتمكن الإدارة من إقامة تنظيم تسوده علاقات إنسانية تحابي التغيير الإداري، وتسهم في إحداثه، بدلاً من مقاومته وعرقلة أهدافه.

## 2. تأثير التقنيات الحديثة في هيكل ومتطلبات تنمية الموارد البشرية

### مقدمة

يعيش العالم الآن مرحلة مختلفة تماماً عما سبقها من حيث أنماط الحياة ووسائل الإنتاج وأساليب العمل والتعامل على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية وذلك بفعل الثورة التقنية الهائلة التي تتصاعد آثارها باستمرار.

ويُصنف العالم المعاصر بمجموعة من السمات الرئيسية التي تميزه تماماً عما سبقه، إذ يوصف بأنه:

- عصر العلم والتقنية.
- عصر المعلومات والمعرفة.
- عصر العولمة أو الكونية.
- عصر المنافسة الشرسية.
- عصر المنظمات عابرة القارات.
- عصر التغيير المستمر غير المنصل.

وأصبح المورد البشري في المنظمات المعاصرة محلاً لتأثيرات متباينة من مصادر متعددة في آن واحد، إذ يتعرض إلى ضغوط ومؤثرات التقنيات الجديدة والمتجددة التي تفرض عليه جميعاً أن يعتزل أنماط أداءه اعتادها وامرتاح إليها في السابق، من أجل أن يبنى أنماطاً جديدة توافق متطلبات تقنيات عصر التغيير الشامل والتطور السريع الذي نعيشه الآن.

وحيث تعتبر التطورات التقنية والعلمية المصدر الأول للمؤثرات الداعية إلى إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، فإنه يقع على القمة منها تقنيات المعلومات والاتصالات التي وفرت فرصاً غير مسبوقة للإنسان والجماعات المجتمعية المختلفة في تحقيق مستويات متعالية من الإجاز المعلوماتي،

والرفاهية الاقتصادية، والنظور الفكري والثقافي. وفي نفس الوقت طرحت وبثوة قيماً وأفكاراً جديدة ومخالفة لكثير من الرصيد القيمي للإنسان وهددت توازنه واستقراره النفسي والفكري. وكان قطاع الأعمال من أسرع وأنشط قطاعات المجتمع المعاصر في استثمار تلك المتغيرات وتحويلها إلى فرص للإنتاج والتسويق والتعامل على نطاقات غير مسبوقة تعدت الحدود المادية بين الدول، كما تجاوزت كل مستويات الإبداع والإجاز السابقة في مجالات الإنتاج السلعي والخدمات.

وقد شمل التغيير كل مجالات نظام الأعمال الذي تأسس ونفى على عص الثورة الصناعية، ونشأ نظام أعمال جديد يوافق عص ما بعد الصناعة أو عص المعرفة والعولمة والأعمال الإلكترونية **E-Business**.

وكان لابد لإدارة الموارد البشرية أن يمسه التغيير لتتوافق مع معطيات نظام الأعمال الثقي الجديد من جانب، وللتكامل مع الصيغ المجتمعية الجديدة القائمة على استيعاب وتفعيل تقنيات المعلومات والاتصالات إلى الحدود القصوى، من أجل المساهمة الفعالة في إعادة تكوين وتنمية الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتفعيل التقنيات الجديدة والمتجددة.

نحن نعيش الآن في العص الإلكترونية **E-Era**، ونشهد المعاملات التجارية الإلكترونية، **E-Commerce**، ونطبق أساليب التعليم الإلكتروني **E-learning**، ونعامل في المصارف بأساليب إلكترونية **E-Banking**، وتتحول كثير من الدول إلى نظم الحكومة الإلكترونية **E-Government**.

ويصبح من المنطقي، بل والضروري، أن تنشأ "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" **E-HR Management** لإيجاد التكامل والتوازن بين عناصر المنظمة المختلفة.

وتعرض الورقة الحالية لتأثيرات التقنيات الحديثة - ممثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات - على تشكيل وأداء الموارد البشرية، وضورة تطوير مفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باعتبارها

الظهور الأحدث الذي تجمع تأثيرات المتغيرات جميعها ويبلورها في إطار منظومي متكامل يوجه أعمال وفعاليات تنمية الموارد البشرية، للنكامل مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة.

## "إعادة اختراع إدارة الموارد البشرية" Reinventing Human Resources Management

وتتضح أهمية إعادة الاختراع لشئمة فكر مماثل في قطاعات التعليم والتدريب والشئمة البشرية على المستوى المؤسسي والوطني للوصول بالموارد البشرية إلى المستويات المتناسبة مع تحديات ومتطلبات الشئمة الجديدة.

## ملاح الثورة التقنية المعاصرة

تتركز أهم الشئيات المعاصرة في ثورات منعددة أهمها:

### The Telephone Revolution

1 ثورة الهاتف

### The Computer Revolution

2 ثورة الحاسب الآلي

### The Internet Revolution

3 ثورة الشبكة العالمية

### The ITC Revolution

4 ثورة اندماج الثورات الثلاث

### Virtual Reality [VR]

5 الحقيقة التخيلية

### Artificial Intelligence

6 الذكاء الاصطناعي

### Bio-Technology

7 البيولوجيا الحيوية

### Genetic Engineering

8 الهندسة الوراثية

### Bar Coding

9 التكويد العمودي

### Smart Chips/Cards

10 الشرائح والبطاقات الذكية

وقد انعكست تلك الثورات في مجالات كثيرة وأنتجت أنماطاً جديدة من الخدمات والمنتجات والمنظمات وأنماط الأداء المؤسسي<sup>5</sup>

**Cyber- Medicine**

1 العلاج من بعد

**E-Learning [Web-Based Education]**

2 التعليم من بعد

**E-Commerce**

3 التجارة الإلكترونية

**E- Banking**

4 المصارف الإلكترونية

**Genetically Modified Foods [GM]**

5 الأغذية المعدلة وراثياً

**Cloning**

6 الاستنساخ

**Flexible Manufacturing Systems**

7 نظم الإنتاج المرنة

**Enterprise Resources Planning System [ERP]**

8 نظم تخطيط موارد المشروع

**Customer Relations Management [CRM]**

9 نظم إدارة علاقات العملاء

**Supply Chain Management**

10 نظم إدارة سلسلة التوريد

**Global Organizations**

11 المنظمات العولمية

**Virtual Companies**

12 الشركات التخيلية

**Disintermediation**

13 اختفاء الوسطاء

**E-Government**

14 الحكومة الإلكترونية

<sup>5</sup> Dixon, P. Futurewise, six faces of global change, HarperCollins Publishers, 1998

## آثار التقنيات الحديثة في منظمات العمل

انعكست التقنيات الجديدة على منظمات العمل بكافة أشكالها ومجالاتها، وأنتجت أوضاعاً وممارسات جديدة على أقطاب أفكار وممارسات وأساليب عمل واهتمامات كانت سائدة فيما قبل ظهور تلك التقنيات المعاصرة.

وكما سنرى سيكون لتلك الأوضاع تأثيراتها على هيكل وفعالية الموارد البشرية في تلك المنظمات.

### وتنبؤ أهم تلك الآثار التقنية فيما يلي:<sup>6</sup>

1. اختفاء المسافات وتضاؤل تأثيرها في حركة الأعمال [والأفراد والأموال والمنتجات]، وانعدام تأثيرها في نظم العمل حيث يمكن الوصول إلى مكان في العالم بوسائل الاتصال الحديثة.

**. The Death of Distance**

2. تضاؤل أهمية المكان [الموقع] في نشاط المنظمات، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أيًا كان موقعها آليات الاتصال ليتمكن أداء عملياتها بنفس الكفاءة بغض النظر عن الموقع.

**. The Fate of Location**

3. عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المنظمات، إذ تستطيع المنظمة الصغيرة أداء الخدمات بنفس كفاءة المنظمة الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في حقيقة الأمر كثير من أهم وأجح المنظمات المعاصرة لا يزيد حجمها عن بضعة أفراد مع بيئة تقنية متطورة.

**. The Irrelevance of Size**

4. سرعة وكفاءة النواصل بين المنظمات والعاملين فيها والعملاء والموردين بغض النظر عن المسافات واختلاف النوقيت.

**. Improved Connections**

5. القدرة على تعديل المنتجات والخدمات بحسب طلبات الزبائن.

**. More Customization**

<sup>6</sup> Cairncross, F., The Death of Distance, Orion Business Books, London, 1998.

6. زيادة القدرة على الحركة والانتقال باستثمار الثنيات المحمولة **Increased Mobility**.
7. الميل للتركيز على الشرائح المنخفضة في الأسواق نتيجة قدرة الحاسبات على فحص وتحليل وتصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق وبيان مميزات الشرائح المختلفة **Increased Value in Niches**.
8. التطور إلى أنماط الإدارة المرنة وهياكل التنظيم المنكيفة **Adaptive**، وظهور المنظمات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد والنظم الجامدة **The Loose-Knit Corporation**.
9. تداخل البيت والمكتب كأماكن للعمل نتيجة ازدياد أعداد البشر الذين يعملون من منازلهم باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة للجميع **The Inversion of Home and Office**.
10. تمكن الثنيات من تخليق مواد جديدة وتغلب على نقص الخامات والموارد الطبيعية، ومن ثم يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي

### **The Human Resources are the Ultimate Scarce Resource**

11. التحول من أنماط وأساليب الرقابة الخارجية على البشر إلى أنماط الرقابة الذاتية

### **The Shift to Self-Policing**

12. ارتفاع معدلات رواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة وتقارب مسنوياتها في أسواق العمل المختلفة، وانخفاض مسنويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية وبالتالي إعادة توزيع الرواتب على أساس مدى المعرفة الداخلة في تصميم الوظيفة

### **Redistribution of Wages**

13. انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يسنم العمل بالمنظمات على مدار الساعة

### **Shorter Work Week (Less than 30 Hours) / 7x24x365 Organization.**

ويليام وييلامر باندر<sup>7</sup> تأثيرات التقنية على قطاعات الأعمال على النحو التالي:

1. التحول نحو التجارة في الخدمات المعرفية **A Shift To Knowledge**.
2. انخفاض تأثير وقوة الهيكل الكبيرة حيث تنشئ القوة المعلوماتية والمعرفية بين أعداداً متزايدة من البشر.

### **A Shift To Smaller Hierarchies**

3. قفزة هائلة في النواصل والارتباطات الشبكية **A Surge in Networking** نتيجة ثورة الاتصالات.
4. النمو المتصاعد لتطبيقات تقنية المعلومات والحاسبات الآلية في المنظمات وتضخم الاستثمارات في بناء منصات **Platforms** الحاسبات والربط الداخلي **Intranet** والنحول إلى أنماط العمل المعتمدة على تقنية

### **Huge Growth In Infotech** المعلومات

5. تغيير هيكل قدرات ومهارات الموارد البشرية لتركز بالأساس في مجالات المعلوماتية والمعرفة.

### **Shift in Employee Capabilities**

6. اختفاء الحواجز والموانع **No Country is an Island** أي تحولت بلدان العالم جميعها إلى سوق واحدة.

### **تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية**

تبلور آثار التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة، وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمغيرات السوق والوفاء الآني لطلبات الزبائن.

وقد انعكست تلك الآثار على هيكل الموارد البشرية في منظمات العمل الحديثة على النحو التالي:

1. الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال وبكفاءة أعلى.

<sup>7</sup> Band, W.A., Touchstones, Ten New Ideas Revolutionizing Business, John Wiley & Sons, Inc. N.Y., 1994, p.125

2. الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المخصصة في أعمال الوساطة **intermediaries** بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.
3. كذلك الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وبنائها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت **Just-In-Time** أو التعامل عبر الإنترنت **E-Business**.
4. ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعلويي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى [الروبوت **Robots** على سبيل المثال].
5. تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.
6. تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المنجته بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية **Decentralization** والتمكين **Empowerment**، وأصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة **Self - Managed Teams**.
7. تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال **Flexible Specialization** والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة **Cultural Adaptability** التي تتعامل معها المنظمات العولمية.
8. أهمية منح الموارد البشرية الجديدة خصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها:
  - الرغبة في الإنجاز **Achievement Motivation**
  - السعي إلى التميز **In Search of Excellence**

<b>Risk Taking</b>	▪ تحمل المخاطر
<b>Creativity &amp; Innovation</b>	▪ الابتكار والتجديد
<b>Service Oriented</b>	▪ الاستعداد للخدمة
<b>Results Focused</b>	▪ التركيز على النتائج
<b>Quality Oriented</b>	▪ الاقتناع بفكر الجودة
<b>Work in Real Time</b>	▪ العمل في الوقت الحقيقي
<b>Managing Change</b>	▪ تقبل واستيعاب التغيير

9. تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم " الاستخدام " Employment إلى مفهوم " الشراكة "

Partnership، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم " أجراء " Wage-Earners إلى كونهم "

أصحاب مصلحة " في المنظمة. Stakeholders.

10. تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام

أصيل بتشغيل الموارد البشرية و "إدارة الأداء" لتحقيق النتائج **المسهدفة Performance**

. Management

وتصور دراسة حديثة<sup>8</sup> أنماط الموارد البشرية الجديدة في منظمات عصبة التقنية والتقنيات المعلومات

والاتصالات على النحو التالي:

1. Self-directed information specialists working in flexible, responsive, boundaryless and networked enterprises where groupware proliferates.
2. Knowledge workers staff relatively flat hierarchy, team-based, and project-centered work environment.

<sup>8</sup> Ruhleder, Brigitte., and Elmes, M., Wiring the New Organization: Integrating Collaborative Technologies and Team-Based Work., Paper presented at the 1996 Annual Meeting of the Academy of Management. Reprinted from www.brint.com"

3. Everyone having a home set-up and carrying a laptop, so being able to be anywhere and do their work.
4. They work on a pay for performance system where salaries are fixed with end-of-year bonuses based on project completion.
5. Knowledge workers utilize databases for planning, monitoring and generally executing their tasks using phones, faxes, e-mail, accessing all relevant files on the databases. It is more or less "Open Book Management".
6. Extensive utilization of ITC.

"إدارة الموارد البشرية الإلكترونية"

المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة

إدارة الموارد البشرية الإلكترونية **E-HR - E-Human Resources Management** - E- HR مظهر جديد من

الفكر والممارسة الإدارية، يبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويسنوع تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة، وتشتمل تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

1. تبنى مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية **Vision** والرسالة الأساسية للمنظمة **Mission** والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي **Environment**، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

2. التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

3. التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية، لمواكبة تطورات التقنية.

4. تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية، وتوظيفها لشمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم "إدارة المعرفة" **Knowledge Management** بأبعادها

الثلاثة:

**Knowledge Creation** ▪ خلق المعرفة

**Knowledge Distribution** ▪ توزيع المعرفة

**Knowledge Application** ▪ استخدام المعرفة

5. التعامل في سوق العمل العالمي مخرجاً عن الموارد البشرية الأفضل.

6. الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية وهي:

▪ الحاسب الآلي.

▪ تقنيات المعلومات.

▪ تقنيات الاتصالات.

▪ البريد الإلكتروني.

▪ شبكة الإنترنت.

▪ شبكات الربط الداخلية **Intranet**.

7. كذلك تعتمد **[E-HR]** مجموعة آليات إدارية من أهمها:

**Reengineering** ▪ "إعادة الهندسة"

**Benchmarking** ▪ "القياس المرجعي"

**Strategic Planning** ▪ "التخطيط الاستراتيجي"

**Balanced Scorecard** ▪ "التقييم المتوازن"

**Enterprise Resources Planning** ▪ "تخطيط موارد المشروع"

**Zero Defect / Six Sigma Quality** ▪ "تخطيط الجودة لمنع الخطأ"

8. ويمكن تلخيص أهم مميزات " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " فيما يلي:

Speed	1	السرعة
Networking	2	النشابةكية
Diversification	3	التنوع
Disintermediaries	4	تجاوز الوسطاء
Customization	5	التصميم حسب الحاجة
Adaptation	6	التكيف السريع
Integration	7	التكامل
Continuous Improvement	8	التطوير المستمر
Flexibility	9	التحرر من القوالب
Teleworking	10	العمل من بعد
Paperless	11	التحرر من المعاملات الورقية

9. تستشم " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " تقنيات المعلومات والاتصالات في مباشرة وظائف مهمة، منها على سبيل المثال:

- البحث والاستقطاب الإلكتروني في أسواق العمل العالمية عبر شبكة الإنترنت **E- recruiting**.
- المفاضلة والاختيار من بين المتقدمين من أماكن ودول مختلفة عبر وسائل الاجتماع من بعد **Remote Meeting Technologies** مثل مؤتمرات الفيديو **Video-Conferences**.
- تطبيق وسائل التدريب المستندة إلى الحاسب الآلي **Computer-Based Training**، وأساليب التدريب التفاعلية **Interactive**، والتدريب عبر الشبكة العالمية الإنترنت **Web-Based Training**.

- تطبيق وسائل النوجيه والمساندة للأفراد وفرق العمل من بعد باستخدام البريد الإلكتروني والهواتف المحمولة وإرسال الرسائل الصوتية **Voice Messages** وغيرها من تقنيات الاتصال الحديثة.
- تشجيع نمط العمل من المنزل **[Home-Based Work (Teleworking)]**.
- تطبيق أساليب ربط الراتب بالإجازة **Pay for Performance** واستخدام إمكانيات التسجيل والمناجعة الإلكترونية للتحقق من منجزات الفرد وتحديد العوائد الخاصة به بدقة.
- استثمار إمكانيات نظم تخطيط موارد المشروع **Enterprise Resources Planning System (ERP)** لإدماج محور إدارة الموارد البشرية **Human Resources Module** في منظومة العمل الكاملة للمنظمة، ومن ثم الإحساس بمتطلبات الأداء واحتياجات وحقوق وتكلفة الموارد البشرية مع كل حركة في أنشطة وعمليات المنظمة.

### خلاصة

1. مع التغييرات التقنية الحاصلة، جرت تغييرات ملحوظة في تركيب ومتطلبات الأداء للموارد البشرية.
2. تركز النوجهات الجديدة على الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للفرد، وإمكانيات العمل في فرق ذاتية الإدارة، مع قدرة هائلة على تحمل الشوع واختلاف الثقافات وتعدد الأماكن وتداخل النوقينات التي يمارس فيها الأفراد أعمالهم.
3. يصبح من المهم إحداث تطويع عند اختيار وتشغيل وتنمية الموارد البشري للمنظمات المعاصرة، وذلك لمواكبة متطلبات التغيرات الحديثة المطبقة في المنظمات المعاصرة.
4. تم بلورة مفهوم "إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" ليعبر عن تلك النوجهات الجديدة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

### 3. آليات تطوير التعليم العالي في الوطن العربي من أجل المستقبل<sup>9</sup>

تمهيد

تواجه الجامعات ومنظمات التعليم العالي في العالم العربي تحديات مختلفة تهدد قدرتها على إنجاز الغايات التي قامت من أجلها. وتنعج هذه التحديات من عوامل ضعف وقصور ذاتية، كما تأتي من مصادر تهدد خارجية. وفي جميع الأحوال يصبح على مؤسسات التعليم العالي العربية أن تخوض عملية مراجعة شاملة لأوضاعها وإعادة هيكلة جذرية، تأس كافة عناصرها حتى تتمكن من استعادة قدراتها على الأداء المتميز، ومواجهة التحديات والمهددات التي تتواصل وتتسارع بمعدلات غير مسبوقة.

وتهمر الورقة الحالية، بطرح قضية تطوير التعليم العالي في العالم العربي من خلال تناول ثلاثة محاور رئيسية:

#### المحور الأول

تركيز لأهم التحديات والمهددات الذاتية والخارجية

لمنظمات التعليم العالي في العالم العربي

تعاني منظمات التعليم العالي العربية من عوامل ضعف وقصور ذاتية تمثل التحديات الأساسية والمهددات الرئيسية التي تقلل من فعاليتها وتبدد كثيراً من طاقتها.

#### التحديات والمهددات

1. افتقاد الرؤية الاستراتيجية الشاملة، وعدم اتباع منهجية التفكير الإستراتيجي والإعداد للمستقبل من خلال خطط وبرامج إستراتيجية تقوم على دراسة الواقع وتحليل المتغيرات واستشراف التطورات المستقبلية والاستعداد للتعامل معها بالتجاوية.

<sup>9</sup> عمان - أكتوبر 2001

2. تقادم الأطر التنظيمية العامة للجامعات والمعاهد العليا، واختصارها في أنماط هيكلية تهمش دور أعضاء هيئات التدريس والأقسام والوحدات العلمية، وتركز الصلاحيات في أجهزة إدارية تفرض سطوتها على العلميين أساس العمليات التعليمية والبحثية.
3. افتقاد مؤسسات التعليم العالي للصلاحيات الكاملة وحرية اتخاذ القرارات الأكاديمية والعلمية، وهشاشة استقلالها المالي والإداري وسيطرة أجهزة حكومية فوقية على أمورها الإستراتيجية.
4. تقادم نظم وتقنيات التعليم واعتمادها على عمليات تلقين ينحصر دور الطالب فيها في النقل السلي لمحتويات المقررات دون إخبار أو تنمية لقدراته الفكرية وطاقاته الذهنية.
5. تقادم المحتوى العلمي للمناهج والمقررات التدريسية، وافتقاد آلية منظمة وفعالة لتحديث وتطوير المحتويات العلمية، ومواكبة التطورات العلمية في العالم.
6. افتقاد نظم منظومة لإعداد وتنمية أعضاء هيئات التدريس، ومواكبة مصادر المعلومات المتجددة وفرص الاحتكاك العالمي مع نظرائهم في الجامعات والمعاهد العليا المتقدمة.
7. ضعف وتقليدية نظم اختيار الطلاب والاقصاء في أغلب الأحيان على معيار وحيد هو معدل الدرجات في شهادة إتمام الدراسة الثانوية، مع الإشارة إلى أن أغلب مؤسسات التعليم العالي الخاصة [غير الحكومية] في العالم العربي تدرس هذا المعيار أيضاً وتستبدل به القدرة على سداد الرسوم الدراسية المرتفعة.
8. انفصال وتباعد العمليات التعليمية عن متطلبات وتطورات سوق العمل واحتياجات منظمات قطاعات الأعمال والخدمات من الموارد البشرية ذوي المهارات والقدرات المناسبة مع الحالة التقنية المشوقة السائدة في أغلب تلك القطاعات، والتي لا تجارمها مناهج الدراسة ومحتويات المقررات في مؤسسات التعليم العالي.

9. غياب منهجية إدارة الجودة الشاملة، وافتقاد آليات ضبط جودة الأداء في العمليات التعليمية والبحثية، والأنشطة الأكاديمية المساندة، وكذا ضبط جودة الأداء المالي والإداري
10. غياب نظم شاملة لتقييم الأداء لأعضاء هيئات التدريس والوحدات التعليمية والأقسام العلمية، وكذا افتقاد نظم تقييم الأداء والمؤسسي، وعدم توفّر شروط ومنطلقات الاعتماد المتعارف عليها في مؤسسات التعليم العالي في العالم المتقدم.

### التحديات والمهددات الخارجية

تتعدد مصادر التحدي والتهديد الخارجي ليس فقط لقدرة منظمات التعليم العالي العربية على الأداء الراقى ومواكبة مسنوبات التعليم والإدارة التعليمية المتوقعة في العالم، ولكن التحدي والتهديد هو لبقاء المنظمات في ذاتها. **وتأتي أهم التحديات وأخطر المهددات من المصادر التالية:**

1. التطورات العلمية الهائلة الناجمة عن حركية منظمة للبحث العلمي الرصين تقوم عليه مؤسسات ومجموعات عمل ترصد لها ميزات هائلة وتستخدم تقنيات متطورة. إن حركية التقدم العلمي في العالم تعتمد العمل المؤسسي المنظم بعكس النظم العربية القائمة على الجهود الفردية المنعزلة لباحثين غير مشغولين يقبلون على إجراء البحوث من أجل الترقية، وليس من أجل إثراء المعرفة وتقديم العلم.<sup>10</sup>

2. التطورات الهائلة في تقنيات التعليم المستندة إلى الحاسب الآلي **Computer-Based Instruction**، والوسائط المتعددة **Multi-Media**، وانتشار تقنيات التعليم من بعد، والتعليم على الإنترنت **Web-based Education**.

3. إن جميع تلك التطورات تغير من حالة العملية التعليمية السلبية المعتمدة على الثقلين والاتصال في اتجاه واحد من الأسناذ إلى الطلاب، إلى عمليات تفاعلية **Interactive** يقوم فيها الطلاب بدور رئيسي وينحول دور الأسناذ إلى ميسر **Facilitator**.

4. اتجاه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في العالم الغربي - والمقدمة علمياً وتقنياً - إلى العولمة والبحث عن أسواق لها في مختلف أنحاء العالم. ويستقبل العالم العربي العديد من دعوات تلك المؤسسات للباحثين عن فرص التعليم العالي، كما تنشأ تلك المؤسسات لها فروعاً ومكاتب للتمثيل مهمتها الأساسية استنلاب الطلاب العرب للدراسة فيها بنظم ميسرة ودون مغادرة بلادهم. وتسعين هذه المؤسسات الأجنبية في معظم الأحيان بعناصر من مؤسسات التعليم العالي العربية ذاتها.

5. انشمار وتقنين نظم تقييم الأداء المؤسسي وشرط الاعتراف بمؤسسات التعليم العالي **Recognition** واعتمادها **Accreditation** من قبل منظمات أجنبية لها وجود وتأثير عالمي. ومثل تلك الشروط أحد أهم معايير الحكم على كفاءة المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.

6. تزايد عزوف قطاعات الأعمال عن استخدام خريجي منظمات التعليم العالي، وإقبال أعداد متزايدة من مؤسسات الأعمال الكبرى على إنشاء معاهد تابعة لها أو المشاركة في إقامة جامعات خاصة بغرض إعداد وتأهيل أبنائها من الموارد البشرية وفق معاييرها وباستخدام تقنيات تعليمية تخرج بين إكساب المعارف والمهارات التطبيقية، وهي تتجاوز بذلك منظمات التعليم العالي التقليدية.

7. تلك التحديات والمهددات تضع منظمات التعليم العالي العربية في موقف خطير، إذ تغدو غير قادرة على توفير الموارد البشرية المؤهلة والمنسجمة بالمعرفة الحديثة والمهارات التطبيقية، مما يجعلها غير

مقبولة في أسواق العمل الوطنية أو الإقليمية. ومن ثم تعد ممارسات وأنشطة تلك المنظمات التعليمية نوع من هدر الموارد وإفشال جهود التنمية والتطوير الوطنية.

## المحور الثاني

### مجالات التطوير الرئسية ذات الأولوية

### في منظمات التعليم العالي في العالم العربي

في ضوء التعرف على التحديات والمهددات التي تحيد بمنظمات التعليم العالي في العالم العربي، يصبح تحديد مجالات التطوير ذات الأولوية أمراً محسوماً لإذن التطوير يجب أن يشمل المقومات المساعدة لتلك المنظمات على مواجهة التحديات والتغلب على المهددات حتى تسنم البقاء. ونعرض فيما يلي تلك المجالات ذات الأولوية القصوى<sup>11</sup>:

### 1. التنظير الهيكلي والمؤسسي

- تطوير الفلسفة العامة والتوجهات الاستراتيجية لمنظمات التعليم العالي بما يواكب حركة التطوير والتحديث العالمية، وتطلعات الوطن واحتياجاته.
- تطوير التشريعات المنظمة للتعليم العالي بحيث تقتض على المبادئ العامة التي تعكس فلسفة التطوير الشامل للتعليم العالي وتوجهاته الرئسية والأطر العامة لمؤسساته وقواعد الاحكام الأساسية، على أن تصدر بعد ذلك مجموعة من اللوائح التنفيذية للقطاعات المشاهدة من المؤسسات التعليمية لتوضيح النظر والإجراءات التفصيلية الخاصة بها والتي يمكن أن تنظور إلى لوائح مستقلة لكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي.

- تطوير وتحديث الإطار التنظيمي العام للجامعات والمعاهد العليا وأسس توزيع الاختصاصات والمسؤوليات وسلطات اتخاذ القرار بين وحدات ومسئوبات الهيكل التنظيمي الوطني للتعليم العالي.
- تحديد أسس التوزيع المكاني للجامعات والمعاهد والوحدات التابعة لها ومدى تناسبه مع الاحتياجات وأعداد السكان حالياً وتوقعات المستقبل، وتوجهات خطط التنمية القومية والمحلية والإقليمية.

- دراسة وفورات الحجم **Economies of Scale** وفورات المجال **Economies of Scope** المتوقعة للسيئار يوهات البديلة لإعادة تنظيم وهيكلية التعليم العالي بالدمج والفضل والإلغاء والإنشاء وإعادة تحديد مجالات الاختصاص، وإعادة ترتيب التوزيع المكاني [الجغرافي] بين الجامعات والمعاهد العليا.

- تحديد الحجم الأمثل لمنظومة التعليم العالي ممثلاً في درجة الاستيعاب للسكان في سن التعليم والتي تحقق المستوى الأمثل من الأداء والناسب بين التكلفة والعائد والمستوى الأعلى للمردود الاقتصادي والاجتماعي.

- إقرار أنماط وآليات التنسيق وتحقيق التكامل والتناسق بين كل من الجامعات والمعاهد بعضها البعض من جانب، وفيما بين هيكل الجامعات وهيكل المعاهد العليا من جانب آخر.

- تطوير أنماط العلاقات بين أجهزة وزارة التعليم العالي وبين الجامعات من ناحية وبينها وبين المعاهد العليا من ناحية أخرى.

- إعادة هيكلية المجالس العليا المختصة بالتنسيق والإشراف على مؤسسات التعليم العالي، وتطوير اختصاصاتها وأنماط علاقاتها بالجامعات والمعاهد بما يكسب استقلاليتها ويؤكد معايير الجودة وشروط الاعتماد المتعارف عليها عالمياً.

- توضيح الأسس والمعايير الموضوعية الواجب تضمينها في التشريعات الجديدة للتعليم العالي لنسمح بقبول واستيعاب أنماط التعليم الجديدة والمتجددة المعتمدة على تقنيات المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات والمتمثلة في التعليم المفتوح والتعليم من بعد والتعليم المسنن، وضمان توظيفها بما يضيف إلى طاقة المنظومة الوطنية للتعليم العالي ويعظم من قدراتها على استيعاب الطلب الاجتماعي المتنامي على خدمات التعليم العالي والنظومات المسننة في الأنماط والنظم.

## 2. تطوير نظم وتقنيات التعليم

- مراجعة وتطوير نظم القبول في الجامعات والمعاهد على أسس من الدراسة الموضوعية لمطلوبات التأهيل للدراسة في كل مجال وعدم الاقتصار على معايير مجموع الدرجات في شهادة الثانوية العامة، مع السماح بمساحة معقولة من حرية الاختيار ومسئولية القرار للجامعات والمعاهد العليا في تقرير أعداد ونوعيات المقبولين للدراسة لها.
- مراجعة وتطوير البرامج التعليمية والنقصات والمناهج ومعايير تطويرها وضمان تحديتها المسنن.
- مراجعة وتطوير أسس ومصادر المعلومات ومعايير الاختيار عند صياغة ملامح ومواصفات الخريج المستهدف في كل مجال من مجالات التعليم بالجامعات والمعاهد العليا.
- تحديد معايير واضحة للتمييز بين طبيعة التعليم في الجامعات من ناحية وبين المعاهد العليا من ناحية أخرى لتأكيد الهوية العلمية للجامعات، والتركيز على النوجه التطبيقي وبناء المهارات المهنية في نظم وأساليب التعليم في المعاهد العليا.
- مراجعة وتطوير نظم الدراسة وأسس احتساب متطلبات الحصول على الدرجات العلمية.
- تعميق التزاوج بين التخصصات العلمية وإبراز أهمية تيسير الدراسات البينية التي تجمع بين العلوم والتخصصات ذات العلاقة.

- تأكيد أهمية تكامل مجموعات المقررات التي يدرسها الطلاب في أي مجال لنجمع بين المقررات ذات الصلة الأساسية العامة التي يجب على الجميع دراستها [منطلقات الجامعة أو المعهد]، والمقررات الواجبة على جميع طلاب كلية أو شعبة بذاتها [منطلقات الكلية]، ومنطلقات النخصص التي يطالبها الدارسون في تخصص معين، ثم مقررات الثقافة العامة والقومية والدينية، وأخيراً المقررات الاختيارية سواء من داخل نفس القسم أو أقسام أخرى بالكلية أو المعهد، أو من كليات ومعاهد أخرى.
- التوسع في تطوير تقنيات التعليم وتعميق استخدام الوسائط المتعددة وإدماج الحاسبات الآلية في العملية التعليمية.
- تطوير المكتبات وتحويلها إلى مراكز للموارد التعليمية **Learning Resources Centers** وربطها بقواعد المعلومات الوطنية والعالمية وتوصيلها بشبكة الإنترنت.
- تطوير نظم التعليم لزيادة دور الطالب ومشاركته في العملية التعليمية وتحويل دور عضوية التدريس من التلقين إلى التيسير **Facilitation**.
- الربط بين العملية التعليمية داخل الكلية أو المعهد وبين التدريس في مواقع الإنتاج ومجالات التطبيق في المنظمات والمؤسسات ذات العلاقة، والتأكيد على جدية هذا التدريس وإدماجه في صلب تقييم الطلاب وتحديد مدى إنجازهم لمنطلقات الحصول على الدرجة العلمية.
- تطوير أنماط منجدة من التعليم المفتوح والتعليم من بعد تسنجيب لاحتياجات شرائح المختلفة من أفراد المجتمع، وتستثمر التقنيات التعليمية ووسائل الاتصال ونقل المعلومات الحديثة.
- تطوير نظم الامتحانات والتقييم، وتأكيد أهمية تنوع واسنم آليات التقييم للوصول إلى تقييم عادل ومنكامل يشمل الأداء الأكاديمي والنشاط الطلابي والرياضي والمسئول الخلفي للطلاب.

- دراسة إمكانية قص برامج الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه في جامعات محددة تتوفر لها الإمكانيات العلمية والموارد البشرية القادرة على تقديم مسنوبات مراقبة من الدراسات العليا تقارب المسنوبات العالمية وتتميز بالقدرة على تطوير تلك البرامج وتدريب إكادياها .
- دراسة فكرة جمع الدراسات العليا على مستوى الجامعة في كلية منخصصة **Graduate School**، وأن تركز الكليات الأخرى على برامج الدراسة للمرحلة الأولى، أو تخصيص فريق من هيئات التدريس لمرحلة الدراسات العليا فقط في حالة الاستمرار على النمط الحالي وعدم جمع الدراسات العليا في كلية منخصصة .
- دراسة متطلبات التوسع في برامج الدبلومات المهنية والخصوية ذات الطابع التطبيقي والشيق في ذلك فيما بين الجامعات وبينها وبين المعاهد العليا .
- تطوير نظام للمنح والمساعدات المالية يسمح لأعضاء هيئات التدريس بالقيام بأبحاث تطوير للمناهج والمقررات والمواد التعليمية باستخدام الوسائط المتعددة وتقنيات التعليم المتطورة .

### 3. تطوير الهياكل الوظيفية،

#### وتنمية هيئات التدريس

- تطوير نظم تخطيط الاحتياجات من أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم من المعيدين والمدرسين المساعدين .
- تطوير نظم وآليات إعداد أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم، وبرامج الترقية المسنونة الهادفة إلى موازنة تزويدهم بمصادر المعرفة المتجددة .
- تطوير آليات وحوافز الترقية الذاتية لأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم .

- تطوير نظم وآليات وحوافز مرتبط أعضاء هيئات التدريس بواقع المجتمع ومشكلاته واحنياجاته الشمولية، وتنظيم وتفعيل مساهماتهم العلمية في حل تلك المشكلات.
- تطوير أساليب وقواعد مشاركة أعضاء هيئات التدريس في المؤتمرات العلمية المحلية والإقليمية والدولية.
- تطوير نظام لتشجيع أعضاء هيئات التدريس للقيام ببحوث مبتكرة في مجالات اختصاصهم، ووضع الضوابط الكفيلة بضمان الجودة واستثمار نتائج تلك البحوث في استخدامات أكاديمية وتطبيقات إنتاجية.
- تنمية قواعد لحث أعضاء هيئات التدريس على تطوير المناهج والمقررات العلمية، وتشجيع العمل المشترك بينهم.
- تطوير إمكانيات للنشر العلمي المنظم تشرف عليها وتعاون في دعمها الجامعات والمعاهد العليا ومجالسها العليا.
- إرساء أسس وقواعد نظام متكامل لتقييم أداء أعضاء هيئات التدريس بصفة دورية يشترك فيه الأعضاء أنفسهم وزملائهم ورؤساءهم والطلاب، على أن يشمل كافة عناصر العمل من إعداد للمواد التعليمية، التدريس والمشاركة في العملية التعليمية، المشاركة في الأعمال البحثية والاستشارية في خدمة المجتمع وقضايا التنمية، المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والإرشاد العلمي ورعاية الطلاب وريادتهم، ومباشرة الأعباء الإدارية التي يكلف لها.
- تطوير قواعد الترقيات في وظائف هيئة التدريس ومنطلقاتها بخلاف الإنتاج العلمي المتميز، وتوضيح وتأكيده ما يترتب على مخالفة عضو هيئة التدريس لقواعد ومنطلقات التميز في الأداء بكافة عناصره، ونحث مبدأ ارتباط شغل الوظائف الأكاديمية باستمراره وتوفير شروط الأداء المتميز.

- إرساء قواعد عامة تنظم عمليات توزيع الدروس على أسس تحترم التخصص العلمي ونواتج تقييم الأداء لأعضاء هيئات التدريس، واقتراح أسس لتحقيق التداول في التدريس للمقررات والفرق الدراسية المختلفة وذلك لضمان التجديد وفتح أبواب المنافسة العلمية لتحسين الأداء الأكاديمي ومناجعة التطورات المعرفية في مجالات الاختصاص المختلفة.
- إرساء قواعد عامة تحدد الشروط الإضافية بخلاف التأهيل العلمي الواجب توافرها فيمن يعهد إليه من أعضاء هيئات التدريس بوظائف إدارية في الأقسام والكليات وعلى مستوى الجامعة أو المعهد، وأشكال التدريب والإعداد اللازمة لضمان التميز في الأداء.
- تأكيد قواعد عامة لتنظيم ممارسة أعضاء هيئات التدريس لأنواع المهن المختلفة خارج أوقات العمل الرسمي، وضوابط التزامهم بواجباتهم الأكاديمية ومسئولياتهم العلمية والإدارية في جامعاتهم ومعاهدهم وعدم طغيان الأنشطة المهنية الخارجية عليها.
- ترشيد عمليات التدب والإعارة لأعضاء هيئات التدريس ضمان الوفاء أو لأباحتها جامعاتهم ومعاهدهم، واقتراح نظام تحقق ربطهم بمواقع العمل في مؤسسات الإنتاج والخدمات ذات العلاقة وذلك كمطلب مخطط ينبغي الالتزام في برنامج تنمية قدراتهم وخبراتهم.
- تطوير هياكل الراتب ونظم المكافآت لأعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم بما تحقق الارتفاع بدخولهم إلى المستويات المناسبة مع أعباءهم الأكاديمية والإدارية ويعوضهم عن تكاليف الإعداد والتنمية الذاتية ويسمح لهم بالاستثمار في أعمالهم الأساسية والمشاركة الفاعلة في الأنشطة التعليمية والطلابية والبحثية دون ما حاجة إلى البحث عن مصادر أخرى للدخل لتمكينهم من مواجهة متطلبات الحياة والاحتفاظ بمستوى لائق من المعيشة لهم ولذويهم.

#### 4. التطوير والتحديث الإداري وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات

- تطوير اللوائح والنظم الإدارية والمالية الداخلية وضمان توفير المرونة وحرية الحركة المسؤولة للتسييمات الداخلية والمسئوليات المختلفة بما يتناسب والمسئوليات والأهداف المطلوب تحقيقها.
- توضيح أبعاد الاستقلال المالي والإداري للجامعات وتقنين النظر والقواعد الكفيلة بتحقيق هذا الاستقلال وتوفير أسس المناجعة والتقييم والمساءلة على أساس النتائج.
- دراسة أسس وآليات تفعيل دور المجالس في مؤسسات التعليم العالي وضمان مباشرتها لاختصاصاتها بخرية مسؤولة، ومعايير مناجعة وتقييم نتائج أعمالها.
- تطوير مجموعة النظر والأساليب المحققة لوظائف التخطيط الاستراتيجي، والتطوير المستمر، وتنمية العلاقات العلمية محلياً وإقليمياً ودولياً، وذلك على مستوى الجامعة والكليات الناجعة، وعلى مستوى المعهد العالي في إطار من قواعد التنسيق العامة التي ينضمها القانون الجديد للتعليم العالي.
- تطوير قواعد وشبكات المعلومات وتعميق استخدام وتوظيف تقنيات المعلومات في كافة مجالات ومراحل العمل الإداري بالجامعات والمعاهد العليا والوحدات الناجعة.
- مراجعة أوضاع فروع الجامعات ومدى توفر المقومات الأكاديمية والتعليمية والمادية والبشرية والتنظيمية لقيام تلك الفروع بواجباتها على وجه يحقق التميز والجودة العالية.
- تأكيد وجود مقومات وآليات التدريب والتنمية المستمرة للعاملين في فروع وتخصصات الإدارة المختلفة بالجامعات والكليات والمعاهد.
- تطوير نظم متميزة لإدارة الموارد البشرية في الحقل الإداري بالجامعات والمعاهد العليا، والعمل على تقريب المسئوليات العلمية والمهنية بينهم وبين أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم لتكوين نسيج

منجانس من المهارات والقدرات يساعد على رفع المستوى العام للأداء بالجامعات والمعاهد العليا بشقيه الأكاديمي والإداري.

■ دراسة معدلات الإنفاق على التعليم العالي كنسبة من الدخل القومي ومقارنتها بالنسب في الدول المماثلة لمصر من حيث الأوضاع والمستويات الاقتصادية والاجتماعية، وأنماط توزيع الإنفاق على مجالات وعناصر النظام التعليمي المختلفة، وموسط نصيب الطالب مباشرة [ما تخص العملية التعليمية والخدمات الطلابية]، ودراسة تكلفة الإنفاق على التطوير والتحديث في النظام التعليمي كنسبة من إجمالي الإنفاق.

■ بحث مصادر تمويل النظام التعليمي ونسبة مساهمة الرسوم الدراسية في التمويل وسبل ومجالات تشييد الإنفاق في منظومة التعليم واحتمالات تحقيق معدلات أفضل من الكفاءة الداخلية للنظام نتيجة لذلك.

■ تقدير الاحتياجات الكلية للتمويل اللازمة لتنفيذ برامج التطوير والتحديث، ومدى قدرة مصادر التمويل الحالية على تديرها ودراسة مصادر التمويل البديلة واحتمالات تنمية دخول الجامعات والمعاهد العليا من خلال استثمار إمكانياتها العلمية والبحثية في تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية وتطوير التقنيات لمنظمات الإنتاج والخدمات ونخت سبل وآليات تعظيم مساهمات قطاعات الإنتاج والخدمات في التمويل.

■ تصميم النظم والآليات الكفيلة بتطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي في توفير فرص التعليم للطلاب من خارج مصر وتأکید دور التعليم العالي باعتبارها نشاطاً تصديرياً مهماً يسهم في تحقيق مصادر دخل إضافية للاقتصاد القومي.

- دراسة قضية مجانية التعليم في الجامعات والمعاهد العليا الحكومية وإمكانيات ترشيدها لتحقيق مزيد من الفعالية والالتزام من جانب الطلاب، وتحقيق العدالة في توزيع فرص التعليم المجاني بالنسبة مع القدرات الذهنية للطلاب وكفاءتهم في الأداء.
- دراسة العائد الاقتصادي والاجتماعي لمخرجات التعليم العالي بالقياس إلى التكلفة والاستثمارات التي وضفت في الجامعات والمعاهد، واستشراف مجالات التطوير لتحسين ذلك العائد.
- تصميم وتفعيل نظام للتقييم المستمر للأداء الكلي للمؤسسة التعليمية وكذا لكل عنصر من عناصر الأداء.

## 5. تطوير وتفعيل العلاقات مع قطاعات الإنساج والخدمات وتنمية برامج خدمة المجتمع والبيئة

- دراسة مدى مناسبة البرامج والمناهج والخصصات والمقررات وأساليب التعليم والتدريب لاحتياجات قطاعات المجتمع المختلفة وتطوراتها المستقبلية.
- دراسة مدى مناسبة أنماط التعليم العالي وشروط الالتحاق ومتطلبات الأداء والدراسة لاحتياجات وأوضاع قطاعات المجتمع المختلفة وقدراتها على استيعاب الخريجين.
- دراسة مدى مناسبة خريجي الجامعات والمعاهد العليا من حيث مستوى التأهيل العلمي والتدريب العملي والتكوين الذهني والفكري وتكامل الشخصية مع متطلبات وتحديات العمل في مؤسسات المجتمع المختلفة.
- رصد ومناخبة توزيع الخريجين ومدى استخدامهم في أعمال تتفق مع أنواع ومسئوليات الدراسة التي حصلوا عليها ومدى توفر نظم وآليات في الجامعات والمعاهد العليا لتقييم جودة مخرجاتها ورضا المستخدمين عنها، ومن ثم إمكانية التعديل والتطوير السريع والإيجابي لتلافي أوجه القصور في مسئوليات الجودة والارتقاء إلى ما يتحقق قبول المجتمع وإقباله على هؤلاء الخريجين.

- دراسة مدى توفر نظم وآليات في الجامعات والمعاهد العليا لصد التحولات في احتياجات المجتمع وتطوير برامجها وفعاليتها المختلفة بما يحقق الاستجابة السريعة والإيجابية لتلك التحولات.
- دراسة مدى توفير برامج كافية ومناسبة للدراسات الحرة [التي تؤدي إلى درجات علمية] توجه لفتات المجتمع الباحثة عن فرص الاستزادة من العلم والمعرفة دون أن ينوف فيهم الشروط [أو الرغبة] اللازمة للدراسة النظامية.
- دراسة النوسع في استثمار تقنيات التعليم المنفوح والتعليم من بعد والتعليم الميسنر للوصول بالتعليم العالي لكل من يريد ويدرعه وينعمل تكلفته ممن لم يسطع [أو لم يرغب] في الالتحاق بالدراسات النظامية بالجامعات والمعاهد العليا، ومدى ملائمة الشروط المحددة لتلك النوعية من البرامج لتحقيق هذا الغرض.
- دراسة مدى مساهمة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في خدمة البيئة المحيطة والمساهمة في تطويرها والحفاظ عليها من عوامل التلوث المختلفة.
- دراسة مدى مساهمة مؤسسات التعليم العالي في المشروعات والبرامج القومية الهادفة إلى تحسين الحياة والارتفاع بمسئوى الإنسان المصري ثقافياً وفكرياً وإتاحة مصادر المعرفة والثوب.

## 6. تفعيل العلاقات الخارجية وبرامج التعاون الدولي

- إعادة صياغة علاقات الجامعات والمعاهد العليا بالجامعات والمعاهد والمنظمات والمؤسسات التعليمية العربية والأجنبية الإقليمية والدولية.
- مراجعة الاتفاقيات المعقودة بين الجامعات والمعاهد المصرية وبين جهات مماثلة عربية أو أجنبية وتقييم مدى تطبيقها ومسئوى الاستفادة النسبية منها ومجالها، وسبل تفعيلها.

- تنمية قدرة الجامعات والمعاهد العليا على مواجهة متطلبات العولمة، وتعميق اتصالها بالمصادر العالمية للحركة والنظور العلمي والتقني والبحثي في مجالات التعليم العالي.
- توسيع شبكات الاتصال والتفاعل لأعضاء هيئات التدريس والباحثين والطلاب بنظر أئهم في الجامعات والمعاهد الأجنبية.
- النوسع في تيسير مشاركات أعضاء هيئات التدريس في المؤتمرات والفعاليات الدولية.

## 7. تحسين منظومة الحياة الجامعية

تنمية الأنشطة الطلابية على الأصعدة الرياضية والثقافية والعلمية والتقنية، وتطوير نظم الريادة والنوجيه للطلاب من جانب أعضاء هيئات التدريس، وزيادة دور الطلاب في إدارة وتشغيل المرافق الطلابية والمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالطلاب.

## المحور الثالث

### آليات التطوير المقترحة ومقومات تطبيقها

إن تحقيق التطوير المستهدف في المجالات المختلفة السابق بيائها يتطلب فكس إداري جديد وتقنية إدارية متفوقة. وقد تكاملت في السنوات الأخيرة نماذج منظومة للفكس الإداري المعاصر تستند إلى مفهوم

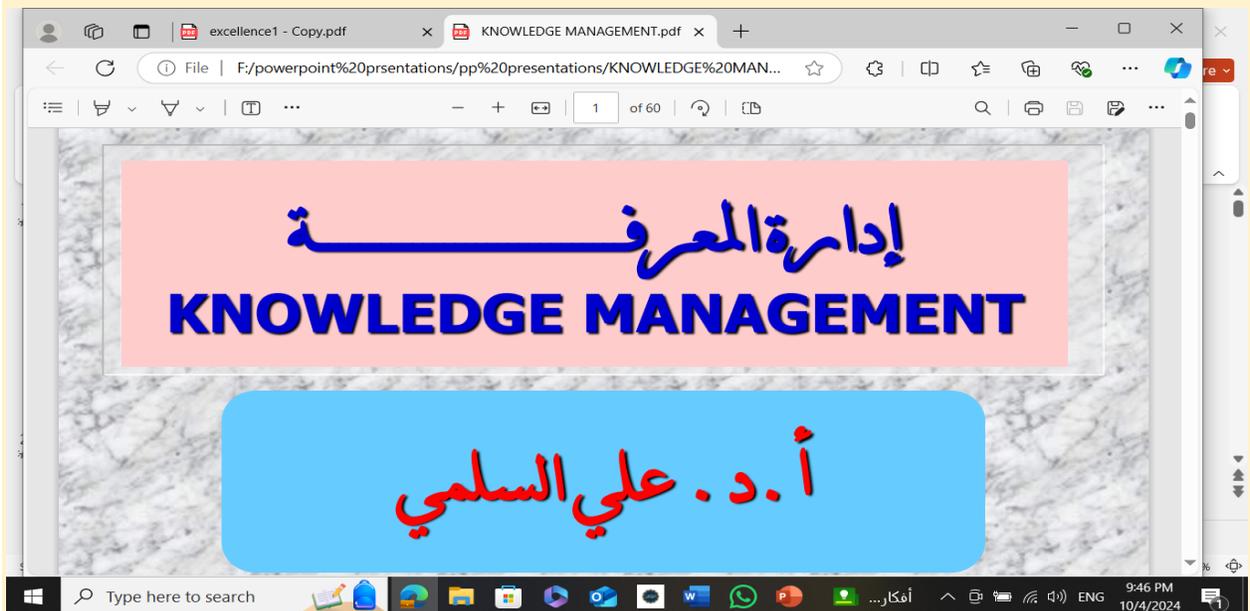
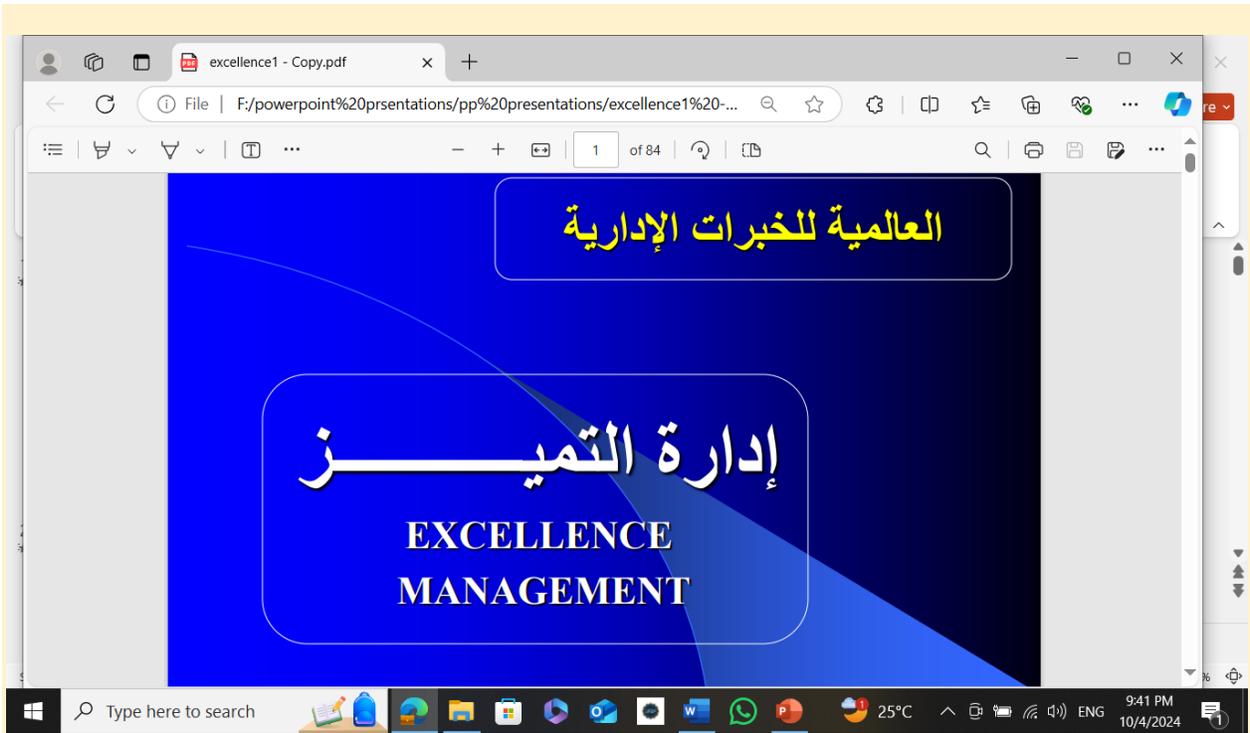
### النميز Excellence.

وتتمحور آليات تحقيق النميز في المؤسسات التعليمية فيما يلي:

1. تطبيق تقنية الإدارة الإستراتيجية **Strategic Management**
2. إنشاء وتفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**
3. إنشاء وتفعيل مراكز لتطوير التقنيات والوسائل التعليمية وتطوير نظم وآليات الاخبارات.

4. استحداث آليات ذاتية في الأقسام والوحدات العلمية لمباشرة التطوير الشامل والمستمـر
  5. تطوير المكتبات ومصادر المعلومات والموارد التعليمية.
  6. إنشاء مراكز لتكوين وتوفير فرص التنمية المستمرة لأعضاء هيئات التدريس.
  7. استحداث نظام لتقييم الأداء المؤسسي.
  8. تعميق استخدامات تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار.
  9. تطوير نظم وآليات الإدارة المالية وتنمية مصادر إضافية ومنجدة للتمويل
- إن الآليات المقترحة تعبر في الأساس عن فلسفة إدارية جديدة ينبغي أن تسود منظمات التعليم العالي في العالم العربي حتى تتمكن من مواكبة حركة التقدم العلمي والتقني، وأن تلاحق التطورات في احتياجات المجتمع ومنطلقات سوق العمل، وتحقيق التوافق بين مخرجاتها وبين تلك الاحتياجات والمنطلقات. من جانب آخر، فإن هذه الآليات هي نفسها أدوات تحقيق شروط الاعتماد **Accreditation** المعترف عليها عالمياً والتي نرى أنها السبيل الرئيس - بل والوحيد - لضمان البقاء والتطور.





الجمعية العربية للإدارة  
المؤتمر السنوي الثامن

**الإدارة..... حصاد القرن**



management in the  
21st century - Copy.ppt

**الدافعية**  
**MOTIVATION**



motivation -  
Copy.pdf

A screenshot of a web browser displaying a PowerPoint presentation slide. The slide has a white background with the title "MULTIMEDIA CENTERS IN EDUCATION" in large, bold, blue capital letters. Below the title is a horizontal bar with a gradient from black to orange. At the bottom of the slide, the name "PROF. ALI ELSALMI" is written in bold, blue capital letters. The browser's address bar shows the file path "F:/powerpoint%20presentations/pp%20presentations/multimedia%20centers...". The Windows taskbar at the bottom shows the search bar, taskbar icons, and system tray with the date "10/4/2024" and time "9:59 PM".



multimedia centers in  
education - Copy.ppt

A screenshot of a web browser displaying a PowerPoint presentation slide. The slide has a dark blue background with a lighter blue abstract shape. The title "Global Management Systems" is written in large, bold, yellow capital letters. Below it, the subtitle "Introduction" is in white, followed by "The new management thinking" in white. The browser's address bar shows the file path "F:/powerpoint%20presentations/pp%20presentations/newmanagementthink...". The Windows taskbar at the bottom shows the search bar, taskbar icons, and system tray with the date "10/4/2024" and time "10:02 PM".



newmanagementthink  
ing - Copy.ppt

فكر الإداري المعاصر  
وانعكاساته على الإدارة المصرية

أ.د. علي السلمي  
الاثنين 29 نوفمبر 2004

Type here to search 10:12 PM 10/4/2024

  
1 محاضرة 1  
المجمع العلمي المصري

إدارة التميز

دليل المدير الذكي  
لتحقيق إدارة التميز

Type here to search 25°C 10:15 PM 10/4/2024

  
presentation4 -  
Copy.ppt

نموذج فعالية الإدارة في المنظمات  
"منظور إسلامي"

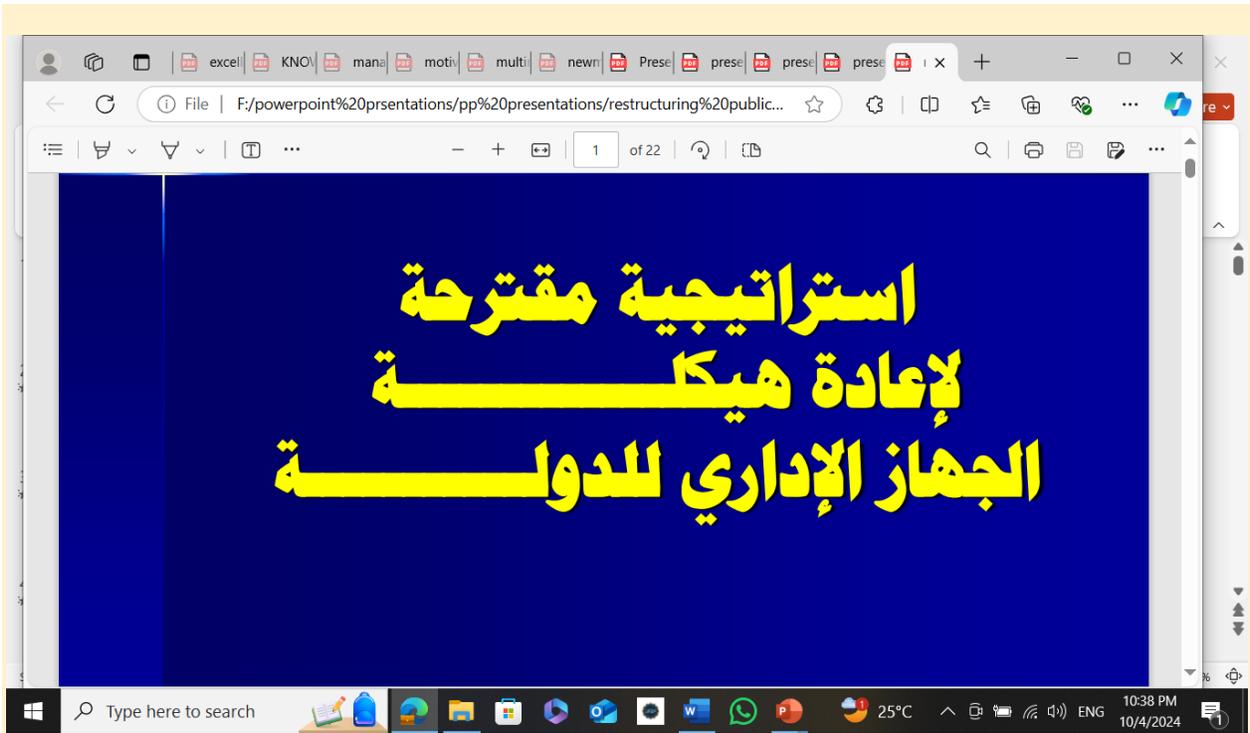
أ.د. علي محمد السلمي  
أستاذ الإدارة المتفرغ-جامعة القاهرة

presentation5.ppt

إدارة التغيير  
المستندة إلى المعرفة  
Knowledge-based Change Management

Professor Dr. Ali Elsalmi  
Chairman, Arab Management  
Association

presentation3 - Copy.ppt



restructuring public  
management - Copy.p



SHR2004 - Copy.ppt

A Systems Approach to Change Management

Professor Dr. Ali Elsalmi  
Chairman  
Arab Management Association

1 of 42

10:56 PM 10/4/2024



Stage 3\_Dr El Salmi  
Presentation - Copy.p

العالمية للخبرة الإدارية  
[GME]

الأعمدة الخمسة عشر  
للتميز في المؤسسات

تقديم  
أ.د. علي السلمي

1 of 382

11:04 PM 10/4/2024



15 الأعمدة.ppt

الندوة الوطنية  
حول التنمية الإدارية  
في سورية

المفاهيم الحديثة للتنمية الإدارية  
واستراتيجياتها

أ.د.علي السلمي



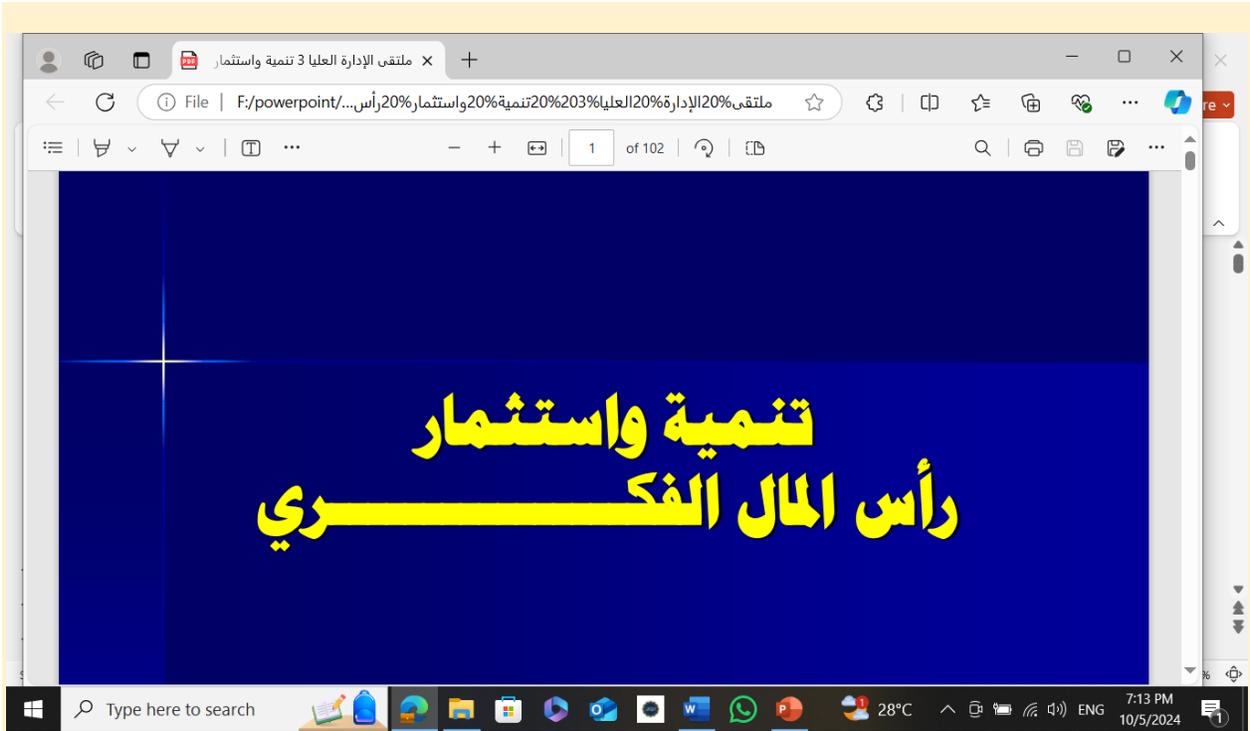
المفاهيم الحديثة للتنمية  
الإدارية.ppt

المخطوط العربية السعودية  
إدارة موارد التدريب  
SAUDIA

العالمية للخبرات الإدارية  
GLOBAL MANAGEMENT  
EXPERTISE[GME]

الإدارة الاستراتيجية  
STRATEGIC MANAGEMENT

[strategic managemnt.pdf](#)



ملتنقى الإدارة العليا 3 تنمية واستثمار رأس...

# تنمية واستثمار رأس المال الفكري

Type here to search

28°C 7:13 PM 10/5/2024



ملتنقى الإدارة العليا 3  
ستثمار رأس المال الفكري



دكتور علي السلمي يتنكر مشروع لتحديث مصر قدمه أيام حكومة الظل الوفدية 2011

# تحديث مصر

أ.د. علي السلمي

0:01 / 7:40

<https://youtu.be/WUJiHsGjzFM?si=xRYoyXFxrYUx-QVS>

بفضل الله وعونه تم تحديث الكتاب

وإلى كتاب قادم بإذن الله



مع حياتي

السادس من أكتوبر 2024