



جامعة تكريت
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة العامة

التطوير الإداري: الكورس الثاني المرحلة الرابعة

مدرس المادة
الأستاذ المساعد الدكتور
قصي جاسم محمد عمران

الفصل الاول

التغيير ومقاومة التغيير للتطوير الإداري

تمهيد:

يعد التغيير بالنسبة إلى المنظمات أمراً ضرورياً وكذلك يجب أن تعرف الإدارة بأن مقاومة التغيير من العاملين هو أيضاً ضروري كرد فعل لعملية التغيير، فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال بين العاملين والإدارة المتمثلة بالقائد لتوضيح سلبيات العمل المراد تغييره، أن الإنسان بطبيعته يقاوم التغيير ومن ثم فهو يحتاج إلى زمن التهيئة قبل المباشرة بعملية التغيير، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق استخدام الأسلوب الديمقراطي المشارك الذي يدعو إلى إشراك جميع العاملين الذين شملتهم عملية التغيير لإزالة الغموض في الجوانب الفنية والإدارية وكذلك تقليل المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي المشارك في إدارة شؤون جماعات العمل لتعريفهم على النتائج النهائية لعملية التغيير، وحل جميع المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها العاملون أثناء عملية التغيير. والعامل البشري مهم جداً في دفع التغيير في المنظمات، كما له تأثير مهم أيضاً في التصدي للتغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومون التغيير رغبة في الاستقرار والأمن، كما يسعى هؤلاء الأفراد للحفاظ على ما هو موروث في الماضي ، وهذا ما يجعلنا نتعرض لمفهوم وتعريف مقاومة التغيير والعبارات المترددة في المنظمات التي تعيش حالة التغيير، ثم نتطرق للأسباب الأساسية لمقاومة التغيير.

أولاً : مفهوم وتعريف مقاومة التغيير:

المشكلة الأساسية التي تواجهها أغلب المؤسسات هي ان التغيير ليس عملية سهلة، لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ككل وهي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير. فهذه المقاومة ثم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين الذين قاموا بدراسة هذه الظاهرة عن طريق التحليل النفسي، فالتحليل النفسي يعتبر أن الفرد مقاوم للتطور، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة القلق لديه ويؤدي إلى اختلال في توازنه الأصلي وبالتالي فإن ذلك يدفعه إلى تعبئة ميكانيزمات الدفاع التقليدية لديه، حيث يمكن أن ننسب للآخرين ما نحس به نحن كشعور بالذنب مثلاً، أو إتباع سلوك الطفل المدلل والتظاهر باللامبالاة اتجاه المشاكل المطروحة، وبعبارة أخرى هناك آلاف الطرق للتهرب من الواقع.

من هذا السياق يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها إستجابة عاطفية وطبيعية إتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي. فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق و توتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة. هناك إذاً إتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط (كما ذكرنا سابقاً) وهو أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه، حتى ولو كان سيئاً من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي (Reaction) على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة، لأنه يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة (Parochial Interests)، وفي هذا السياق يقول داريل كونر (Daryl conner) مؤسس ورئيس مركز تطوير المؤسسات والمنظمات وصاحب كتاب الإدارة على إيقاع التغيير: إننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة، وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة مقاومة التغيير مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر

ما يقاومون نتائج السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد .

ثانياً / الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير

كل المشاريع يوجد فيها التغيير، سواء في الإجراءات، أو في أنظمة المعلومات، في التنظيم، أو في المكان الجغرافي ... الخ، فالتغييرات مهمة جداً لإعطاء المؤسسة القوة والقدرة على التكيف ، لكن غياب صيرورة منهجية في إدخال هذه التغييرات بسبب مقاومة قوية لها (من طرف النقابة، بعض الإطارات، جماعة من العمال .. الخ). إذ يواجه العديد من المدراء التنفيذيين مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة فطبقاً لمعظم التقديرات فإن ما نسبته: ٥٠-٧٠ % من مبادرات التغيير في الشركات التي حدثت في الثمانينات والتسعينات يبين أن ثلثي الجهود التي بذلت في محاولات إعادة الهيكلة للشركات فشلت في تحقيق النتائج التي رسمت لتحقيقها، بينما أفاد ممارسو إعادة الهندسة في تلك الشركات أن نسب النجاح التي حققوها بين ألف شركة، كانت أقل من ٥% وربما وصلت إلى حد ٢٠ % . وعلى الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالباً ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوثه أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، ويقصد بالمقاومة: رفض التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ومحاولة المحافظة على الوضع القائم، وفي بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير، فهي: ردود الأفعال " السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم وقد تكون المقاومة علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح المؤسسة، أو كان له عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً ؛ (فيبادر مثلاً بالاحتجاج أو التباطؤ أو بطلب النقل، أو بالاستقالة... الخ)، وقد تكون مستترة إذا أدرك المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، أو لا توجد له نقاط قوة تساعد على إعلان رفضه (عندها يبادر بالانسحاب أو التغيب أو التمارض... الخ).

كما تظهر بعض من أساليب مقاومة التغيير في معارضة الجهات المنادية بالتغيير والتشكيك في نواياها ومقاصدها واتهامها بما هو ضار بالمصلحة العامة والمطالبة بإبعادها، و/ أو التقليل من الايجابيات المصاحبة للتغيير وبيان سلبياته وأضراره وعدم واقعيته، و/ أو الانسحاب من الاجتماعات واللجان واللقاءات التي تعقدها إدارة التغيير للتعريف به أو بتطبيقاته، و/ أو القيام بسلوكيات عدائية لإشغال الإدارة وإضعاف إرادتها، و/ أو التعجيل في كشف الأخطاء والمساهمة في إظهار العجز والقصور بالتغييرات المفروضة، و/ أو اللجوء إلى الإجازات الاعتيادية والمرضية والتأخر عن العمل للتسبب في إفشال التغييرات أو البحث عن مواقع عمل أخرى وترك المؤسسة التي تجاهلت رغباتهم.

وتتعدد الأشكال التي تؤدي إلى مقاومة التغيير، وبالتالي أسبابها التي تجمعها في:

١- **الخوف من المجهول:** قد يعتقد الأفراد أنه سيجرب عن التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف بسبب استخدام تكنولوجيا جديدة أو نظام عمل جديد، أو قد يكون سبب مقاومتهم هو خوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، وزيادة الأعباء التي ستلقى عليهم، أو خوفاً من تعرضهم للانتقال إلى مكان آخر للعمل، أو عدم التأكد مما قد يحدث مستقبلاً أو تفضيلهم الاستقرار... الخ.

٢- **تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية:** يقاوم الأفراد لأن التغيير يهدد مصالحهم الذاتية، والخوف من أن مكتسبات شخصية حققوها سوف تنتزع منهم، أو يقاوم التغيير ليس لأنهم لا يريدونه بل الأسهل لهم نفسياً ومادياً الإبقاء عن الوضع الحالي. ٣- **عدم الاقتناع بجذوى التغيير:** يقاوم التغيير لأعتقادهم بفشلهم ويستدلون بذلك من المحاولات والتجارب السابقة، أو لأنه يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم، أو بسبب عدم ملائمة طريقة إحداث التغيير كالوقت المخصص والموارد المتوفرة للتكيف مع الوضع الجديد.

٤- **تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير:** حيث أن من يأخذ قرار التغيير يقاوم من جانب الجهة التي تكلف بتنفيذه لسبب عدم رضاها أو لعدم اقتناعها أو لعدم فهمها لمضمون التغيير.

٥- **أسباب اجتماعية:** من أهمها التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية؛ كتفكك جماعات حالية، وتهديد جو الصداقة والعلاقات الاجتماعية القائمة، أو تهديد للمركز الاجتماعي لبعض الموظفين، عدم الانسجام مع القيم و المبادئ و القنوات الموجودة .
ونشير أنه بعد دراسة كل الأفكار الراضية للتغيير وتحديد أسباب المقاومة فإنه يمكن الاستعانة ببعض التقنيات التي تساعد على التقليل أو الحد من هذه المقاومة، منها:

١ - **الإعلام:** أي مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين بوضوح، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المراد إحداثه ومبرراته وأهدافه والمكاسب التي يمكن أن تتحقق، فالمعلومات الكاملة والدقيقة عن اتجاهات ومضمون وآثار التغيير تزيل عدم التأكد، ومنه إزالة المخاوف وبالتالي عدم المقاومة .

٢- **المشاركة:** أي السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب منهم تقديم مقترحاتهم وأفكارهم والأخذ بها، ومن الممكن أن تنشأ أفكاراً جديدة تزيد من ولائهم.

٣- **الدعم والمواظرة:** أي توفير الدعم المعنوي، والإصغاء لما يقوله الآخرون من مشاكل وشكاوى، وتوفير فرص التدريب على الأساليب الجديدة، وتوفير ظروف العمل المناسبة بما يهيئ أداءً فعالاً للمكلفين بالتغيير.

٤- **التفاوض والقبول:** أي تبادل وجهات النظر بين رواد التغيير ومقاوميه، ويشمل تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بالمقاومة، إجراء بعض المساومات، تقديم مزايا خاصة مقابل التعهد بعدم إعاقة التغيير.

٥- **التحكم والاستمالة:** تشمل استخدام المحاولات والجهود للتأثير على الآخرين وتزويدهم بالمعلومات بصورة انتقائية، وإسناد أدوار رئيسية في تخطيط وتنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

٦- **الإكراه الصريح والضمني:** أي استخدام السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بالعقوبة المناسبة؛ كفقدان الوظيفة (وهي آخر وسيلة تلجأ إليها الإدارة)، ويكون بشكل ضمني؛ في صيغة غير مكتوبة أو تلميح ضمني، أو بشكل صريح في سياسة أو قرار بوجه رسمياً إلى المستهدف بالتغيير يتعين عليه الالتزام به.

وعملية التغيير ليست سهلة لأنها غالباً ما تواجه مقاومة من طرف بعض الأفراد أو الجماعات على مستوى المؤسسة ككل كما ذكرنا سابقاً والتي قد يكون مردّها إلى الأسباب التالية:

١ - قد يرى بعض الأفراد أن التغيير ليس حالة طبيعية، وأن الأمور لا تسير على ما يرام، مما يشكل لهم حالة من القلق اتجاه التغيير المرتقب.

٢- الأشخاص الذين يتبنون التغيير قد لا يقدمون الأدلة الكافية التي تثبت أن التغيير سيعود بالمنفعة على جميع الأفراد وعلى المؤسسة.

٣- معظم الأفراد يكتفون بالطريقة التي تسير بها المؤسسة، أي أنهم يطمنون لها وليس لديهم ميل لتغييرها.

٤- قد يكون الوقت غير مناسب للتغيير، نظراً لعدم الإعداد الكافي للأفراد لقبوله.

٥- بالنسبة لبعض الأفراد، قد يكون التغيير قفزة نحو المجهول، لذلك يتوجسون منه خوفاً.

٦- بعض الأفراد والجماعات، قد يرون أن التغيير سيكون مفيداً لأطراف أخرى وليس مفيداً لهم.

- ٧- قد يتكون شعور لدى أفراد المؤسسة، بأنهم ليس بمستوى التحديات الجديدة التي يواجهونها، أي أن لديهم ضعف في الثقة بالنفس عند مواجهة التغيير.
- ٨- قد يرى البعض أن التغيير لا فائدة ترجى منه، وأنه نوع من العبثية والاصطناع والعمليات التجميلية المملوءة بالزيف.
- ٩- نقص المعلومات يؤدي إلى خلق الغموض لدى الأفراد، لا يعلمون كيفية التغيير وإلى ماذا يهدف؟.
- ١٠- مقاومة التغيير من طرف بعض الأفراد أو الجماعات قد تظهر في المؤسسة من منطلق شكهم في نوايا قادة التغيير.
- ١١- يبدو التغيير بالنسبة للبعض في مظهره جيد، ولكنهم يخشون أن يأتي بنتائج غير متوقعة وسيئة.
- ١٢- بعض الأشخاص لا يعترفون بالوعود ولا يصدقونها، ويريدون الحصول على نتائج فورية، وبالنسبة لهم التغيير يقوم على وعود مستقبلية لذلك هم لا يثقون به.
- ١٣ - بعض الجماعات تتبنى موقفاً سلبياً من التغيير، لذلك يرى أعضائها أن إرضاء المجموعة أهم من التغيير.
- ١٤- يرى بعض الأشخاص أن التغيير قد ينجح في مكان آخر، وليس بالضرورة أن ينجح عندنا، لأن قيمنا متعارضة مع التغيير.
- ١٥- بعض الأشخاص يستفيدون من المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة، في حين أن التغيير يجعلهم يخسرون الإمتيازات الحالية أو يقللها.
- ١٦- هناك أشخاص آخرون يرفضون التغيير لأنه يحملهم المزيد من الأعباء، أو يتطلب منهم معارف ومهارات جديدة لا يمتلكونها أي أنهم يرون التغيير في هذه الحالة تهديداً لهم.

١٧- بعض الأفراد لا يشعرون بالرضا والارتياح لأن التغيير ليس نابعاً منهم أو بمبادرة منهم، خاصة إذا كان مفروضاً عليهم (التغيير القسري أو السلطوي).

ويرى بعض الكتاب ان الأفراد يقاومون التغيير لأسباب عدة، بعضها ينشأ عن الفرد ذاته، والبعض ينشأ عن جماعات العمل، والبعض الآخر يكون نتيجة للصراعات التي تظهر عند المستويات المختلفة للمنظمة كالوظائف والأقسام، وفيما لي نذكر أهم الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير:

١- الخوف من التغيير لأنه قد ينطوي على عدم التأكد مما يؤدي إلى الخوف من المجهول والإحساس بالخطر، وإصدار ردود أفعال للحفاظ على المصالح الخاصة. ٢- عدم إشراك الأفراد في التغيير وضعف الاتصال بين الأطراف المعنيين بالتغيير، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية ويفسح المجال واسعا أمام التفسيرات المتضاربة.

٣- التوقيت غير المناسب مما يفاجئ الأفراد فتكون المقاومة هي رد الفعل الأول.

٤- افتقار المنظمة للموارد اللازمة للتغيير.

٥- عدم مشاركة الأفراد في التغيير.

٦- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.

٧- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط معايير العمل.

٨- ضعف الاتصالات الإدارية.

٩- الخوف من النتائج، أو المصالح الشخصية.

١٠ - الخوف من فشل التغيير.

١١- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.

١٢- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.

١٣ - عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.

١٤ - السرعة الشديدة في التغيير.

١٥ - عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.

١٦ - عدم وضوح أهداف التغيير.

ويرى بعض المفكرين أن هناك ثلاث أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها البعض و ينشأ عنها الاتجاه العام نحو التغيير و يمكن إيضاحها من خلال مايلي :

١ - **العوامل المنطقية:** الوقت المطلوب للتكيف - الوقت الإضافي لإعادة التعلم - تكاليف التغيير _ التساؤل حول الجدوى الفنية .

٢ - **العوامل النفسية:** الخوف من المجهول نتيجة للتغيير - الحاجة للأمن و الرغبة في للتغيير المحافظة على الوضع .

٣ - **العوامل الاجتماعية:** التحالفات السياسية - الحفاظ على مصالح مكتسبة - الرغبة في المحافظة علي العلاقات الموجودة .

هناك الكثير من المواقف التي تساعد قيام الرئيس بتغيير طرق العمل وأدواته وترتبط فاعلية التغيير بقدرة الرئيس في إحداث هذا التغيير غير أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو المقاومة؛ وتقييد المساهمات، ويتطلب ذلك مجهوداً من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير لإقناع العاملين به. ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال، هي:

١ . **الصدمة:** وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الإتران، وعدم القدرة على التصرف .

٢ . **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.

٣ . **الذنب:** وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

٤ . **الإسقاط:** وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.

٥. التبرير: وهو قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.
 ٦. التكامل: وهو قيام الفرد بأحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
 ٧. القبول: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.
- ثالثاً : دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين:

تعد القيادة الإدارية احد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمة في تعليق أهدافها لدورها في جعل اداء الجماعة أكثر فاعلية من خلال مساهمتها في توجيه سلوك الأفراد في المنظمة ودورها في تماسك الجماعة وبناء مستقبلها ،فعلى الإداري الناجح القيام بتهيئة العاملين لعملية التغيير، وهناك دوافع كثيرة تقف وراء مقاومة العاملين لعملية التغيير ومن هذه الدوافع ما يلي:

١. إن الأفراد يقاومون تغيير الطرائق والأساليب التي اعتادوا عليها في العمل ،لأن التغيير يهدد استقرارهم .
٢. غموض الأمور الفنية والإجرائية لعملية التغيير فضلا عن الإخلال بالعلاقات الإنسانية بين العاملين وكذلك ضعف الاتصال والتنسيق بين الإدارة المتمثلة بالقائد المسؤول عن التغيير والموظفين .
٣. ومن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين (عدم الشعور بالحاجة للتغيير، الخوف من المستقبل، التوقيت السيئ لعملية التغيير، التغيير يهدد مصالح مكتسبة، فضلاً عن الأمن والاستقرار في المنظمة).
- 4 . ومن دوافع مقاومة التغيير لدى العاملين أيضا (فقدان بعض العاملين للمهارات الفنية والإدارية، إلحاق خسائر اقتصادية بهم عن طريق تقليل الراتب الشهري، وكذلك الاستغناء عن عدد من العاملين ،ربما يؤدي التغيير إلى العمل مع جماعة أخرى جديدة، فضلاً عن عدم وجود ثقة بين الإدارة والعاملين.

٥. ومن دوافع مقاومة العاملين للتغيير كالآتي:

أ. **الدافع التنظيمي:** ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العاملين والجهة المسؤولة عن عملية التغيير، وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التغيير وتغيير مراكز اتخاذ القرارات والمراكز الوظيفية فضلاً عن ضعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمال، وكذلك غموض النتائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة .

ب. **الدافع الموضوعي:** يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيير واعتقادهم بعدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتائج السلبية، لذلك يقاوم العاملون عملية التغيير في المنظمة .

ج. **الدافع الاجتماعي :** يشير هذا الدافع إلى رغبة العامل في البقاء مع العاملين الذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير لإشباع حاجات اجتماعية، ونتيجة لعدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فأنهم يقاومون التغيير المقترح .

د. **الدافع الاقتصادي :** يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي يسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها.

هـ. **الدافع الثقافي :** يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها .

و. **الدافع النفسي:** يعتمد هذا البعد على العوامل النفسية المتمثلة بالمشاعر والعواطف التي يقاوم العامل فيها التغيير خوفاً من المستقبل.

ومن أجل التخفيض في مقاومة التغيير يمكن إتباع الإستراتيجيات التالية :

- ١- **التعليم و الإتصال :** وهو إعلام و مناقشة عملية التغيير مع العاملين.
- ٢- **المشاركة:** وهو مشاركة الأفراد في تخطيط و تصميم التغيير.
- ٣- **التفاوض والاتفاق:** عن طريق تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، و تقديم بعض المزايا مقابل الحصول على تعهد لعدم مقاومة التغيير.
- ٤- **الإكراه الصريح:** وهو استخدام القوة من طرف السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير

رابعاً : تهيئة المناخ الصحي للتغيير

- ١ - تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين، وتساعدهم لرؤية الأحداث على حقيقتها، بجوانبها الحسنة والسيئة، وتفسيرها التفسير الواقعي الصحيح، الذي يساعد على الاستجابة الملائمة.
- ٢- يمكن للإدارة أن تنشئ مناخاً صحياً للتغيير، بنشرها وتبينها لقيم سليمة بناءة بينها وبين العاملين قوامها الصريحة التغيير الوجهة السليمة.
- ٣- تستطيع الإدارة من خلال التعريف على اتجاهات العاملين الصحيحة وغير الملائمة ان تصنع التخطيط السليم للتغيير.
- ٤- يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين، في توجيهها نحو التغيير المطلوب، وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المشروع المناسب من الحوافز وإعطائها المزايا التي يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين.

أولاً : عناصر المناخ الصحي للتغيير هي :

- ١- الإدراك السليم للتغيير .
- ٢- دوافع العاملين الملائمة للتغيير
- ٣- الإطار القيمي السليم للتغيير.
- ٤- الإتجاهات المواتية للعاملين اتجاه التغيير .

وهناك بعض النصائح السلوكية في إدارة التغيير:

١. إشراك الناس في التغيير.
٢. تزويد الناس بمعلومات مستمرة.
٣. الأخذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل.
٤. إشغال حماس العاملين في العمل والمشاركة.
٥. استخدام أسلوب حل المشاكل.
٦. كسب ثقة التنظيم غير الرسمي.
٧. كسب ثقة التنظيمات النقابية.
٨. دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير.
٩. الفصل بين تنفيذ الابتكار، والمبتكرون أنفسهم، حيث يجب البحث عن قائد للتغيير.

خامساً : مقاومة التغيير واساليب معالجتها

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور على المنظمة لسبب بسيط وهو أن الأفراد يفضلون ما اعتادوا عليه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة لأن الأفراد يرون منه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب قائمة ويخشون أنه يمس مصالحهم. كما أنهم غالبا ما يقاومون التغيير لغياب الثقة بين أفراد المنظمة، وعدم تقبلهم لفكرة أن التغيير سيكون لصالحهم، فينظرون إليه وكأنه انتقال من حالة استقرار إلى حالة اضطراب، لذا يجب على المسؤولين معرفة أهم هذه العوائق والمشاكل، وتحديدتها بدقة ليسهل التعامل معها إذا ما أرادوا تحقيق الأهداف المرجوة من التغيير. ويعود اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة المقاومة للحالة أو الموقف المقاوم للتغيير، وإلى شخصية القائمين

على التغيير في الإدارة العليا، وذكر الباحثين مجموعة من المواقف التي تصاحب التغيير وأساليب علاجها ومزايا وعيوب كل واحدة منها نذكرها بالجدول التالي :

جدول يوضح اساليب علاج مقاومة التغيير

العيوب	المزايا	المواقف	اسلوب التغيير مقاومة
يحتاج إلى وقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير	الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	عدم توفر معلومات دقيقة	التعليم والتبليغ
تضييع الوقت إذا كانت القرارات المتخذة لا تلائم مع التغيير	التزام المشاركين بما قرروا	حالة المقاومة الشديدة	المشاركة
يتطلب وقت كبير ويكلف باهظا	تعدد الأساليب المستعملة المعالجة عدم الكيف	إذا كان سبب المقاومة هو عدم التكيف	التسهيل والدعم
طريقة مكلفة إذا طالب الآخرون بنفس التعويض	الطريقة سهلة نسبيا	التهديد المباشر للمصالح أو التعرض للخسارة	التفاوض والاتفاق
حل مؤقت قد تتجم عنه أخرى مشاكل أكبر	حل غير مكلف	حين تفشل الوسائل الأخرى	المنافرة والاستقطاب

بالمستقبل			
يجعل المقاومة أكثر شدة إن لم يتمكن المقرر من جعل الأفراد والضمني يحترمون القرارات المتخذة عدم القدرة على ممارسة السلطة	سريع	ممارسة السلطة	الترهيب الصريح والضمني

سادساً : إيجابيات مقاومة التغيير

لا تعتبر مقاومة التغيير الإداري دائماً سلبية، بل إنها تحمل بعض الإيجابيات، ومنها جعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة له، وتوضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق، وجعل القائمين على التغيير أكثر مرونة وأكثر إدراكاً لآثار التغيير على العاملين على المدى القريب والبعيد، كما توفر لهم متنفساً للتعبير عن مشاعرهم والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة أفضل. وهي تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل وأساليب وطرق الأداء المراد تطبيق التغيير فيه، كما تساعد على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال وخطوطه ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه.

وبالرغم مما تسببه المقاومة من عدم نجاح التغيير إلا أننا نؤكد بأنه ليست كل أشكال المقاومة سلبية دائماً، بل قد تحمل بعض الإيجابيات لا يمكن إغفالها ومن أهمها:

١- يمكن أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وبالتالي فإن المقاومة المعقولة تجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة له، وأكثر مرونة وإدراكاً لآثاره على المدى القريب والبعيد.

٢- يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة، وقد تشجع على بذل المزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير، بما يساعد على اكتشاف الخلل في عملية الاتصال وخطوطه ومدى فاعليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

٣- كما تساعد في إبراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.

سابعاً : طبيعة التغيير ودور القيادة في نجاح التغيير

التغيير هو تحرك ديناميكي يفترض انه يستخدم أساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف معينة والتغيير قد يكون سالبا أو موجبا أو انه يحمل كل من النتيجتين، أما التفكير والحلول غير التقليدية فهي ترتبط بتقديم حلول في مواقف معينة، من أبرزها ما حدث في حرب أكتوبر ١٩٧٣ ابتداءً من التعتيم الإعلامي وانتهاء بالتغلب على العائق المائي والاستيلاء على تحصينات خط بارليف، فقد كان التفكير غير التقليدي هو الأساس في انتصارنا في هذه الحرب. كذلك من نماذج التفكير غير التقليدي ما حدث في غزوة الخندق عندما تواطى اليهود مع المشركين على رسول الله(عليه الصلاة والسلام) وصحابته(رضي الله عنهم) وانتظار المسلمين في المدينة حتى قدوم الأحزاب وكانت فكرة الخندق جديدة على العرب وكانت سبباً في انتصار المسلمين.

ويوجد تأثير متبادل بين المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتحول الاجتماعي الذي يترتب على ذلك ، إذ أن المجتمع قد تطور خلال حقبة زمنية لا تتجاوز ربع قرن من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والصناعات الحديثة ومن تقنية الصناعة إلى تقنية المعلومات والاتصالات ، ومن العمل اليدوي إلى النشاط المعرفي ومن العمل من خلال الأسواق المحلية إلى العمل من خلال الأسواق العالمية وهو ما يستلزم قطعاً الاتجاه للتحويل والاستفادة من التغيير لأقتناص الفرص الجديدة وإلا فان رياح التغيير سوف تقلع من يقف في طريقها لينزوي ويعتبر من أثرا بقايا ماضي متخلف.

ونعتقد أن جزء هاماً من نجاح التغيير يقع عاتقه على إدارة التغيير وهي التي تتحمل عبئه وعليها أن تقوم بما يلي :

- ١- حسن استخدام الوسائل التقنية المتاحة.
 - ٢- العمل على تطوير الوسائل التقنية بجلب واستخدام الملائم منها من حيث التكلفة والإمكانيات .. وغيرها.
 - ٣- حسن استخدام الإمكانيات البشرية المتاحة بما يعني إتاحة الفرصة لها لإظهار أعلى قدراتها وإمكانياتها.
 - ٤- العمل على تطوير المهارات البشرية المتاحة وجلب الأفضل منها بقدر ما تتحمله ميزانية المشروع.
 - ٥- استخدام الوسائل التقنية الفكرية مثل براءات الاختراع وشراء حقوق الملكية الفكرية التي تساعد في تحقيق أفضل لأهداف المشروع .
 - ٦- البحث العلمي المستمر للتطوير وتقديم منتج أفضل يمكنه اختراق السوق العالمي.
- ويرى بعض الباحثين أنه يمكن حل المشكلات التي تواجه التغيير بما يلي :
- أ- استخدام الوسائل التقنية .
 - ب - تطوير المهارات السلوكية.
 - ج- ديناميكية الأهداف والأساليب الفنية.
 - د- العناصر البشرية وتنقسم الى نوعين : نوع يتأثر بالتغيير ويستجيب له ايجاباً وسلباً ونوع يحدث التغيير ويسهم في تحقيق أقصى فائدة ممكنة منه.

و لكي يكون التغيير حقيقيا وفعالا لابد من وجود سبعة محاور هي:

- ١- رؤية مستقبلية ورسالة مشتركة بين الجميع لربط توجهات الناس ببعضها .
 - ٢- قيم وقناعات إنجاز مشتركة تساند التوجه الجماعي من خلال منظومة أخلاقية ومهنية قوية .
 - ٣- استراتيجية هجومية أساسها التميز ورضا الزبائن التام من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط الضعف والقوة .
 - ٤- هيكل تنظيمي مدمج ومرن بمستويات إدارية قليلة وصلاحيات قرب التنفيذ.
 - ٥- قوى بشرية ماهرة ومحفزة جيدا .
 - ٦- نظم تشغيل سريعة ومنضبطة .
 - ٧- قادة تحويليون يحبون التغيير (ليسوا مديرين) قادرون على استخدام محاور التغيير وهم القادة التحويليون Transformational Leaders .
- ومن هنا يمكن القول دون مبالغة أن القيادة بمعناها الواسع و أبعادها الشاملة هي حجر الزاوية أو المفتاح الأساسي لنجاح عملية التغيير المرجوة في منظمات الأعمال.
- وفي هذا الاتجاه سنحاول من خلال هذه الفصل الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إنجاز عملية التغيير؟
- هذا التساؤل الرئيسي يقودنا إلى طرح أسئلة أخرى لصيقة بالموضوع محل الدراسة:
- ما المقصود بالقيادة؟ وما هي النظريات التي اهتمت بدراستها ؟
 - ما هي التحديات التي تواجهنا اثناء عملية التغيير والتطوير ؟

- ما هي الخصائص المطلوبة في القيادة، و الأدوات والأساليب المستعملة لإنجاح عملية التغيير؟

ويكتسب موضوع التطوير التنظيمي أهمية متزايدة اليوم باعتباره يتناسب مع متطلبات العصر و حاجيات منظمات الأعمال في بيئة تنافسية متغيرة، ولتنوير العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بضرورة التغيير وأهميته بالنسبة لهم وللمنظمة التي هم جزء منها، و يعتمد انجاح عملية التغيير حسب الطريقة المخططة لها على وجود قائد له القدرة على قيادة التغيير بطريقة جديدة و فعالة ولا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة لخص فيما يلي أبرزها: - التعريف الأول: «هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة» - التعريف الثاني: «عملية التأثير على أنشطة الأفراد و الجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين» - التعريف الثالث: «القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس و التزام إلى أداء مثمر يحقق أهداف المنظمة» نلاحظ من سياق التعاريف السابقة أنها اشتركت كلها في أن القيادة هي التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة . التعريف الرابع: «القدرة الفائقة على توحيد و تنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، و ذلك عن طريق التأثير و النفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا و إقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة» نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التأثير في سلوك الآخرين قد يكون عن طريق النفوذ و الذي نقصد به قوة التأثير الشخصي على الآخرين مستمدة من سمات شخصية مثل الموهبة و الجاذبية، أو باستعمال السلطة الرسمية التي تتمثل في حق رسمي لإلزام الغير بأداء عمل أو شيء معين.

وتعرف كذلك القيادة على أنها - تحديد الاتجاه والرؤية و الاستراتيجيات - وكذلك هي تعبئة أعضاء المنظمة وأصحاب المصالح المختلفة خلف الرؤية والاستراتيجيات. وهي أيضاً تحفيز وتشجيع الناس من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر على المعوقات. نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه بالإضافة إلى كون القيادة هي القدرة و الرؤية الإبداعية لتوجيه الأمور في المستقبل، و ترجمة هذه الرؤية إلى أهداف إستراتيجية، و كذلك القدرة على المشاركة بين أفراد العمل في الإنجاز بكفاءة عالية كما لديها القدرة على خلق روح الإبداع لدى الأفراد في المنظمة نحو المستقبل المبدع. من خلال ما سبق يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم و الهاماتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف او مواقف معينة، وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور و خلق روح الإبداع لدى الأفراد.

ومن هنا نستنتج أن متطلبات القيادة أربعة عناصر أساسية هي:

- ١ - القائد بموهبته و مهارته القيادية.
 - ٢ - التابعين : أي أفراد مطلوب منهم تحقيق الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.
 - ٣ - الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.
 - ٤ - المواقف التي تمارس المجموعة (الأفراد) فيه أعمالهم.
- وبالإمكان اختصار ذلك في شكل دالة كما يلي:

القيادة = دالة في (القائد، التابعين، الهدف المشترك، ظروف الموقف) .

ثامناً : أهمية دور القيادة في نجاح التغيير

لا يحدث التغيير تلقائياً أو أوتوماتيكياً وإنما يحدث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته وللقيادة دور عظيم في نجاح التغيير كما أن لها دور فعال في فشله لذلك يعتبر التغيير المطلوب في مجتمعنا المعاصر اختباراً أو ترمومتر القيادة الرشيدة حيث يتضح منها مدى استيعابها ومدى استجابتها لمتطلبات التغيير التي تحتاجها المؤسسة ، وكيفية الاستفادة من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة. وعلى الرغم من استخدام الحاسبات في الإنتاج ووضع خطط التمويل والتسويق والجوانب المالية والمحاسبية وكافة جوانب التنظيم حيث يتم توظيف أساليب الذكاء الاصطناعي لحل المشكلات المرتبطة بتلك الجوانب ، إلا أن العقل البشري يظل هو الحاكم الأول لكل هذه الأدوات ويرى البعض اختلاف القيادة عن الإدارة فالإدارة لها وظائف روتينية معروفة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة وحل المشكلات ، أما القيادة فهي تحدث تغييرات جوهرية في المنظمة وتساعد على الملاءمة مع متطلبات البيئة ووظائفها هي : تحديد الإتجاه ، تعبئة أعضاء المنظمة ، تحفيز وتشجيع الناس لتحقيق الرؤية وبصرف النظر عن المعوقات.

ولذلك تكون وظيفة القائد التحويلي هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع الناس بالحاجة إلى التغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل ولذا فلا بد له من اختيار نموذج التغيير ومساراته ، ويضع استراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات وهو ما قد يحتاج إلى فترة انتقالية.

أ- أنماط قيادة التغيير

يرى بعض الباحثين أن قيادة التغيير تتراوح بين السيطرة والمشاورة والرفض والقبول وبين طلب الأمان الوظيفي والبحث عن التميز .

ويتم التطوير بالتغيير عن طريق أربعة محاور هي:

- ١- من الجانب السلوكي عن طريق العمل الجماعي والقيادة المشتركة المتفاعلة مع المرؤوسين.
- ٢- من الجانب العلمي عن طريق ترشيد القرارات.
- ٣- من الجانب الهيكلي عن طريق إعادة تصميم البناء التنظيمي وهيكल الوظائف.
- ٤- من الجانب التقني باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة.

وان ابرز المشكلات التي يواجهها قادة التغيير هي :

- ١- مشكلات تحدث من الأفراد أو الإدارة التنفيذية.
- ٢- مشكلات نقص الإمكانيات المادية .
- ٣- مشكلات ناتجة من التشريعات والقوانين غير الملائمة .
- ٤- معوقات اقتصادية.

وحل هذه المشكلات يحتاج إلى استخدام أساليب علمية والجوانب السلوكية والتدريب والقدرة والاستعداد للمنافسة والإصرار على النجاح .

اما بعضهم فقد بوب العوامل المؤثرة والتي تحد من فعالية إدارة التغيير إلى ما يلي:

- ١- **عوامل بيئية خارجية:** وهي ما يتصل منها بالتشريعات الإقليمية والدولية والسياسات المتصلة بكلاهما التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الإدارة.
- ٢- **عوامل بيئية داخلية:** وهي العوامل البيئية المؤثرة على سياسات التشغيل سواء كانت عوامل اقتصادية أو اجتماعية، وما يتعلق منها بالعمالة، والجوانب التشريعية والقانونية.

ولكن يؤكد البعض أن المعلومات هي أساس التغيير فهي الأساس الذي يجب أن يتم التغيير وفقاً له، فالمعلومات الصحيحة كما وكيفا وتوقيتاً تلعب دوراً حيوياً في نجاح الإدارة الحديثة على جميع المستويات للمنظمات، وإدارة اليوم هي إدارة التغيير ويجب أن يشمل التغيير سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة.

يتساءل البعض عن صفات القائد الناجح فيشير لمفهوم البقاء للأصلح الذي يستطيع أن يكون مبدعاً وخلاقاً ومبتكراً ويأخذ في اعتباره البيئة ليس فقط على الصعيد المحلي بل والإقليمي والدولي ، ويشير إلى أن عصر المنظمات الكبرى تبدأ بالإنسان لذلك يجب الاهتمام به منذ الطفولة وهو ما أشارت إليه المنظمات الدولية حيث أن البيئة تفرض آثارها وبصماتها على الطفل حين يكبر ويصبح مسؤولاً وذو مكانة وقد ارجع كثيراً من تصرفات معظم زعماء العالم إلى الظروف البيئية وأثبتت بعض الدراسات أن هناك قادة قادرون على تحقيق نتائج فوق العادية ويصعب تصور لتحقيقها، وهي ما يمكن أن يتحقق من خلال ثلاثة أمور:

١- التغيير.

٢- الإبداع.

٣- روح المخاطرة.

وغالباً ما يظهر هؤلاء القادة في ظروف التغيير والأزمات ولذلك غالباً ما تحوي المنظمة المتميزة على أعداداً كبيرة من هؤلاء القادة الممتازين من القمة إلى القاعدة وعلى جميع المستويات.

تاسعاً / دور القيادة الإدارية لإنجاح التغيير

لا شك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي لنجاح عملية التغيير، و يتوقف مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها بالدرجة الأولى على السلوك الذي يقرره الأفراد والجماعات

اتجاه هذا التغيير، فالأفراد العاملين بالمنظمة مثلاً ينظرون إلى التغيير بطريقة مختلفة عما يراه قادة التغيير، و لذلك من المفيد فهم سلوك الأفراد العاملين من أجل التأثير عليهم لمسايرة التغيير و المساهمة في إنجاحه، و من ثم إدارته بشكل ناجح و فعال.

١- طبيعة سلوك الأفراد اتجاه عملية التغيير:

يتناول هذا المطلب نماذج عن سلوكيات التغيير، وكذلك العناصر المختلفة لهذه العملية

أولاً: نماذج سلوكيات التغيير

- ١- سلوكيات المحركون: يتبنّاها الطامحون لنجاح التغيير والذين لديهم القدرة على التأثير.
- ٢- سلوكيات التابعون: و يتبنّاها كذلك الطامحون لنجاح التغيير، ولكن ليس لديهم القدرة الكافية للتغيير.
- ٣- سلوكيات المقاومين: يتبنّاها أولئك الذين يرفضون ويتصدون لعملية التغيير.
- ٤- سلوكيات الانسحابيون: يتصف بها الذين لديهم القدرة على العمل و لكنهم قابلين للخسارة، أي ليس لديهم إرادة قوية للتغيير. ويعتبر المحركون والتابعون هم المورد الأساسي الذي يتعهد ويلتزم بالتغيير، وعلى قادة التغيير وضع المحركين في مقامات التأثير على مدى مسار التغيير، وإشراك التابعون في التغيير، مع إعطائهم إمكانية التأثير بشكل أو بآخر، وترويض المقاومين على المشاركة بطريقة تمكنهم من عرض تبريراتهم في المنظمة.

ثانياً: عناصر عملية التغيير

يرى بعض العلماء أن عملية التغيير تتكون من ستة عناصر أساسية، ينصح كل من يتعامل مع التغيير بدراستها للتعرف على كيفية التعامل معها، و يمكن ذكر هذه العناصر كما يلي:

- ١- **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- ٢- **المغير:** والذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- ٣- **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير، من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- ٤- **المحايد:** وهو الذي لم يشكل رأياً بعد، أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية.
- ٥- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير، ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.
- ٦- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوهم لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

ثالثاً : ادوات التأثير على الافراد

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يجعله يتوافق مع متطلبات إحداث التغيير، ومن الأدوات ما يلي:

- ١- **القيادة الإدارية:** إننا نعيش اليوم في عالم هو في تغيير سريع ومستمر، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن القيادة الفعالة في المنظمة هي من أهم مهام المسيرين في الوقت الحالي و في مختلف مستويات التنظيم الرسمي.

وهذا مهما كانت طبيعة عمل المنظمة يجب أن يكون للقادة الإداريين دوراً أساسياً فيما يحصل من تغيرات سواء كانت تغيرات صغيرة أو كبيرة، طويلة المدى أو قصيرة، كما

يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير، وذلك من أجل النجاح والاستمرار، وخاصة عندما تجري الأمور على غير ما يرام. كما أن معرفة القائد لمن يعملون معه من حيث مؤهلاتهم وقدراتهم يعتبر من الأمور المهمة والحيوية لإنجاح عملية التغيير.

٢- **الاتصالات:** من العوامل الرئيسية المحددة للنمط السلوكي للأفراد، أسلوب وكفاءة عملية الاتصالات السائدة في التنظيم، إذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الإدارية أن تحقق غايتها، أن ينقل الأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياساتها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح، و التعرف على اتجاهات وإدارات الأفراد وشكاويهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق لها ميزة التنبؤ المسبق بأحداث السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد، و من هنا فإن عمليات الاتصالات بهذا المعنى في حقيقة الأمر تعني تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الأفراد والجماعات، ويخلق تفاهما واقتناعا بالأهداف المشتركة.

٣- **التحفيز:** الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنها عنصر هام من عناصر الفاعلية، حيث يعتمد في توجيه السلوك الإنساني على نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم.

إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يتوقف على مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز، وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبوا إليه الإدارة من نتائج، ولعل ارتباط قضية التغيير بموضوع الحوافز، يبين لنا إذا أخذنا بعين الاعتبار الحقيقة التي تشير إلى أن قدرا كبيرا من الإشباع الذي يحصل عليه الفرد لحاجاته ورغباته يستمد من طبيعة العمل الذي يقوم به وظروف تأدية هذا العمل، وبالتالي فإن أي تغيير يلحق بذلك العمل أو ظروفه قد يعتبره الفرد تهديدا خطيرا لمدى ما يحققه من إشباع فعلي لرغباته، خاصة إذا فشلت الإدارة في تفسير الأبعاد السليمة لذلك التغيير.

٤- **المشاركة:** من الضروري مشاركة كل العاملين في تجسيد عملية التغيير، هذه المشاركة هي رهان مهم، لأنها تسهل الاستغلال الأمثل لكل العاملين، وتساعد على التغلب على المقاومة، وتضمن دوام التغيير، وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم، وبالتالي تجعلهم في حالة نفسية أفضل، إذ لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل يمارسون دورا إيجابيا في تشكيل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

٥- **الإدارة بالأهداف:** تركز الإدارة بالأهداف كفلسفة وأسلوب في تصميم الأعمال وتنفيذها، على وضع أهداف متفق عليها بين الرؤساء والمرووسين، ويتوجب على الآخرين إنجازها خلال فترة زمنية محددة عن طريق القيام بمجموعة من المهام المتفق عليها أيضا بين الطرفين، و تعتبر هذه الأهداف بمثابة معايير تستخدم من أجل تقييم أداء المرووسين والممارسين للأعمال والوظائف التي يشرف عليها رؤسائهم ، ومن ثم فهي القاعدة التي ترتكز عليها عملية تحفيز العاملين، وإشراف الرؤساء على جهود مرووسيههم وتوجيههم نحو تحقيقها.

٧- **فريق العمل:** إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة، حيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، و من هنا يعد فريق العمل أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعيا بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير.

ثالثاً : الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير

حتى تنجح عملية التغيير لابد من توافر خصائص معينة في القيادة، نوجزها في ما يلي:

- ١- **القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات:** إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافاً قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديدة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانات المتوفرة.
- ٢- **القدرة على الحركة والابتكار:** يجب أن تتوافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.
- ٣- **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة:** وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتلائم مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.
- ٤- **القدرة على إحداث التغيير:** يجب أن يتوافر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.
- ٥- **القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية:** وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.
- ٦- **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفاعلية:** إن الإدارة العليا يجب أن يتوافر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- ٧- **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي:** وهنا يجب توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية، حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر هذه

الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالتنظيم إلى وضعية أفضل وأداء أحسن.

٨- **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض:** يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

رابعاً : الأساليب المستعملة من قبل القيادة لإنجاح التغيير

إن التأثير على الأفراد من أجل التغيير يمثل نشاطا سيكولوجيا اقتصاديا له قيمته في فعالية الأداء، و لذا فإن اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذه أصبح من الإشكاليات الملحة الواجب مراعاتها.

سنتطرق في هذا المبحث لأهم الأساليب التي تساهم في انجاح عملية التغيير.

١- أسلوب الإكراه

في هذا النوع من الأسلوب يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف، وهذا الأسلوب قد يكون فعال في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة، ولكنه غير فعال في المدى البعيد لأنه لا يضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير، فقد يكون قبول الأفراد للتغيير إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن هم رضخوا لهذا التغيير، لكن هذا القبول يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطاته السلطوية ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط.

٢- أسلوب الإقناع الرشيد

يفترض هذا الأسلوب أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم منه، فقد يشكل التغيير تهديدا لمصالح بعض الأشخاص أو تضاربا مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم لا يقبلونه. ومن هنا فإن أسلوب الإقناع الرشيد يعتمد على استخدام البراهين والحجج والإقناع المنطقي عندما يحين وقت اتخاذ القرار فيما يخص التغيير، و لذا يجب على المسيرين المنادين بالتغيير عن طريق الإقناع الرشيد ضرورة إقناع الآخرين بقيمة وأهمية التغيير لضمان نجاحه.

٣- أسلوب توزيع السلطة

يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإن هذه المقاربة تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسية على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لتلك المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث العلمية.

ينادي مدخل أسلوب توزيع السلطات بتوزيع السلطة على العاملين، وجعلهم يشاركون في تحديد القيم والمبادئ والفرضيات والأهداف التي يجب اعتمادها في عملية التغيير .

ورغم أن هذا الأسلوب يستغرق وقتا طويلا، ولكنه يؤدي إلى مستوى عال من حيث إزالة العوائق الممكنة لأنه يركز على استعمال العقلانية الميدانية التي تستند إلى قوة المسؤولية ومستوى المشاركة، إنه من الضروري قيادة الأطراف المعنية وإشراكهم في دراسة الحالات والقيم والمعايير التي تعمل بالتنسيق من أجل الوصول إلى درجة توافق مقبولة بهدف دعم عملية التغيير .

عاشراً : القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

يتناول هذا المطلب كل من نظرية التبادل الاجتماعي في القيادة و نظرية القيادة التحويلية.

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي في القيادة لهولندر (١٩٧٦)

يري هولندر Hollander " أن القيادة هي نتيجة لتعاون العوامل الموقفية صفات ومميزات وتوقعات القائد، مميزات وخصائص وتوقعات التابعين (المرووسين) وقد أوضح كل من لاندي و ترمبو (Trambo & Landy) أن هذه النظرية تتضمن أن أسلوب القائد يمكن فهمه من خلال تسليط الضوء على بعض العوامل والمتغيرات مثل: الموقف، التابعين، و القائد، و هذا يعني أنها تتضمن التفاعل الشديد ما بين توقعات التابعين و سلوك القائد.

ويزداد هذا التفاعل حدة في موقف معين، فالقائد يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبي توقعات مرووسيه و تابعيه، و ذلك لأن القائد يحتاج إلى أشياء معينة و محددة من مرووسيه مثل الولاء و التأكيد و بذل الجهد و غير ذلك، كما ان المرووسين أنفسهم يقبلون أو يرفضون سلوك القائد وفقاً لتوقعاتهم للحصول على المكافآت (الجزء) واحتمالية التقرب لتحقيق الأهداف، أي ان هذه العملية تتضمن التبادل ما بين القائد والتابعين له. هذا التبادل- كما ترى النظرية - يجب أن ينظر إليه كعملية توازن و مساواة بين القائد والتابعين له.

ثانياً: القيادة التحويلية

يعتبر مدخل القيادة التحويلية مدخلا مقابلا للقيادة التبادلية، ففي القيادة كما رأينا سابقا أن القائد يمارس - كممثل للإدارة - عملية تبادل بين المنظمة كإدارة و بين أعضائها، فالأعضاء أو العاملون (التابعون) يقدمون عملا وينجزونه، والإدارة تقدم لهم حوافز (مكافآت، علاوات، ترقية) ومن لا ينجز عمله يعاقب لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لإحداث تغييرات ايجابية في طريقة أداء العمل، وليس مجرد منح المكافآت أو العقاب بالنسبة لمن يؤدي العمل. ويمكن تعريف القائد التحويلي بأنه «القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية أو الذي يروج- في نفس الوقت - عملية تنمية و تطوير

المجموعات والمنظمات». كما أن القائد التحويلي يظهر تأثيرا مثاليا (كاريزما) أو اهتماما خاصا بالتابعين و يستشيرهم عقليا و يحفزهم و يلهمهم.

وعادة ما يكون له صفات و سمات قيادية، و توضح العناصر التالية خصائص القائد التحويلي الجذاب و سلوكياته التي ترتبط بشكل خاص بالجاذبية :

١- له رؤية مستقبلية: فهو يقدم رؤية مشرقة و مثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلا و كيف تبلغه.

٢- متمكن في الاتصال: فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم، و وفقا لخصائص كل فرد و تركيبته النفسية، و خلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم في حديثه رموزا مثيرة و تشبيهات مجزية، و متغيرات أو مصطلحات جديدة.

٣- المصادقية: فالناس عادة يؤمنون بالنزاهة و استقامة القائد التحويلي، لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في سبيل إتباعهم لرسالة و رؤية القائد الجذاب.

٤- يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة و الثقة بالنفس: فعادة يساعد القائد أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام أو معايير أداء مناسبة أو في مستوى قدراتهم، و هكذا يزرع في تابعيه صورة لإدراك الذات، و عندما ينجحون، يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهام أعلى صعوبة، وهكذا.

الفصل الثاني

إدارة الوقت والتطوير الإداري

الوقت كالسيف ان لم تقطعه قطعك

كثيراً ما نسمع بهذا المثل العربي الجميل، ونداوله باستمرار، ولكننا لا نطبقه بشكل فعال، نتيجة لنمط حياتنا الاجتماعية الذي أعدتنا عليه... اعتدنا منذ الصغر على عدم الانضباط في المواعيد، وكثرة التسويف والتأجيل، وعدم التخطيط الدقيق والمسبق لإدارة الوقت. ومع ذلك، فإن اهتمام الناس ونظرتهم إلى الوقت تختلف باختلاف الأشخاص والأزمنة والمجتمعات. فالإنسان منذ القدم اهتم بالوقت، من خلال ملاحظته للظواهر الطبيعية الحادثة بانتظام، فتعقب الكواكب والنجوم، ومواقع طلوعها وغروبها، لما لها من ارتباط وثيق بمصالحه المعيشية وتنظيم حياته فكان الوقت ولا يزال موضوعاً حيويًا شغل أمره الفكر الإنساني عامة، وذلك ان الامم المتحضرة اهتمت بالوقت منذ قديم الزمان، وعملت على تحديد الضوابط الفلكية والرياضية له ، لما في ذلك من وثيق الارتباط بحاجاتهم الروحية ومصالحهم المعاشية وقد سجل العلماء من قدماء المصريين والبابليين والكلدانيين والرومان وغيرهم نظرياتهم المختلفة، ونتائج حساباتهم في نظم راسخة، أطلقوا عليها (التقاويم) وقد كانت أغلب البواعث لتلك المحاولات عبثية وتعبدية في بدايتها، ثم وظفت لأغراض الزراعة والتجارة والتنقل والسفر، فلولا تعقب الانسان للكواكب والنجوم ومواقع طلوعها وغروبها لضل طريقه من سفره، قال تعالى ((هو الذي جعل لكم النجوم لتهتدوا بها في ظلمات البحر والبر)) (الانعام: ٩٧). واستخدم الشمس والقمر في تقدير الوقت، فالمصريون القدماء عملوا تقويماناً باثني عشر شهراً، كل شهر (٣٠) يوماً، أضافوا له خمسة أيام إضافية كأعياد في نهاية السنة، وبالتالي وجد عندهم سنة — (٣٦٥) يوماً. إما الرومان فاعتبروا ان السنة (٣٦٥) يوماً وربيع اليوم وبالتالي أبقي (يوليوس قيصر Julius Caesar) السنة كما هي (٣٦٥) يوماً، ولكنه أعطى لكل رابع سنة يوماً إضافياً، وهذا ما يسمى حتى يومنا الحاضر بالسنة الكبيسة. إما (التقويم القمري Lunar year Calendar) فهو التقويم

الهجري الذي يؤرخ به المسلمون، والذي يبدأ بعام هجرة الرسول العظيم محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم من مكة المكرمة الى المدينة المنورة. ويشير القرآن الكريم في كثير من آياته الكريمة الى الليل والنهار والشهور والسنين، قال تعالى ((هو الذي جعل الشمس ضياء والقمر نورا وقدره منازل لتعلموا عدد السنين والحساب)) (ياسين: ٥). وقال تعالى ((عدة الشهور عند الله اثنا عشر شهراً في كتاب الله يوم خلق السموات والأرض منها أربع حرم)) (التوبة: ٣٦). ان لهذه الآيات البيّنات ارتباط وثيق بعبادات المسلم من صلاة وصيام وحج وزكاة . فهي محددة بأوقات معينة وأشهر معلومة. وعلى الرغم من أهمية هذا العنصر (الوقت) إلا انه لسوء الحظ من أقل العناصر التي تعرض الباحثون لها في الكتابات الإدارية .. اذ تشير إحدى الدراسات الى ان ما بين (٨٥%) فقط من الكتب الإدارية التي صدرت خلال السنوات العشرين الأخيرة كانت تشير الى أهمية الوقت في العمل الإداري. وإذا كانت هذه النسبة تمثل الكتابات التي تمت في دول متقدمة فان الوضع في الدول النامية (والدول العربية منها) لا بد وان يكون أقل من ذلك بكثير، مما يعكس أهمية البحث في موضوع إدارة الوقت. وعليه فإن نطاق دراستنا في هذا الفصل سيتركز لضيق المجال على ثلاثة مباحث أساسية، خصص الأول منها لمفهوم الوقت وإدارته كمدخل مفاهيمي، وتناول المبحث الثاني إدارة الوقت في المنظور الإسلامي، والفكر الإداري، الكلاسيكي والحديث. إما المبحث الثالث فيبحث في التطوير الإداري بمنظور إدارة وتخطيط الوقت.

المبحث الاول

الوقت وإدارة الوقت : مدخل مفاهيمي

على الرغم من وجود صعوبة كبيرة في إيجاد تعريف محدد للوقت إلا ان الجميع يعبرون عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وقد وصف أحد رجال الدين الانجليز ويدعى (غالب كولتن Caleb Colten) الزمن - في أوائل القرن التاسع عشر - بما يلي : (الحكمة تسير إمامه والفرص ترافقه والعدم يتبعه، إما الذي يجعل من الزمن صديقاً له فلن يكون لديه ما يخشاه من أعدائه، وإما الذي يجعل من الزمن عدواً له فلن يكون لديه ما يأمله من أصدقائه)، ونظراً لأهمية التوصل الى مفهوم واضح للوقت لابد من متابعة مصادر التعريفات التي طرحت بصده ووصولاً الى تعريف مناسب لإدارة الوقت

أولاً : مفهوم الزمن ومفهوم الوقت

يرى البعض ان مفهوم (الزمن) و (الوقت) واحد، إلا اننا نرى خلاف ذلك، اذ ان لكل مصطلح مفهوم يختلف عن الآخر، وفيما يأتي توضيح لمفهومي المصطلحين المذكورين.

١ - مفهوم الزمن:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم الزمن ولا يوجد اتفاق حول مفهوم موحد للزمن، ويعود السبب في ذلك الى اختلاف مصادر التفسير واختلاف وجهات نظر المفسرين وخلفياتهم الثقافية وغيرها ومع ذلك، فان الذي يهمنا هنا هو استعراض بعض من وجهات النظر هذه، ومحاولة الوصول الى مفهوم بسيط يضمن لنا فهم يساعدنا في التمييز بين التعابير ولو بالخطوط العريضة.

والتي مثلاً: المؤرخون المسلمون فهموا (الزمن) انطلاقاً من خلفيتهم الثقافية تتجسد ركيزتها الأساسية في علوم القرآن والسنة النبوية الشريفة فالزمن عندهم يمتد من بداية وهو يوم الخليفة الى النهاية وهو يوم الحساب وفيما بين هاتين النقطتين عاش الانسان على سطح

الأرض يري المتغيرات التاريخية ويعيش في ظلها دون ان يعرف مسبقا كيف ستكون النهاية.

إما التصور الفلسفي للزمن عند الفلاسفة فينطلق من (النظرية الدورية) التي تؤكد، أن الزمن يتجدد على دورات، ومن هذه الزاوية ينظر (افلاطون) الى الزمن على انه : الصورة المتحركة والتي تكشف عن نفسها في عالم تحكمه دورات التغيير المستمر إما (ارسطو) فقد عرف الزمن بمقدار الحركة فيما يتعلق (القبل) و (البعد) والحركة عند ارسطو تأخذ أشكالاً ثلاثة هي:

أ- الحركة النوعية: وتعني التناوب، أي التغيير من الأسود الى الأبيض، أو من الحار الى البارد أو العكس.

ب - الحركة الكمية: ويقصد بها التغير في الحجم بالزيادة أو النقصان.

ج- الحركة الموضعية : ويراد بها التغيير في المكان

إما قسم من الكتاب فقد ميز بين زمن مطلق وزمن حقيقي وهو الدهر والمدة وزمن مضاف او محصور وهو الذي يقدر بحركات الفلك. وتأسيساً على ما تقدم وبناء عليه يتضح إن (الزمن) هو مجموعة احداث لها بداية تغوص في الماضي العميق وتمتد عبر الحاضر الى المستقبل إلى ما لانهاية.

وعليه يمكن تعريف (الزمن) بأنه: (تعاقب الاحداث وتتابعها وطول بقائها ويرتبط الزمن بالمكان ولكنه يمتد بالقياس الكوني الى ما لانهاية له في الماضي) و (المستقبل)، وان العلاقة الموضوعية لأبعاد الزمن الماضي هي:

أ- الماضي: ذاكرة، تسجيل، تدوين.

ب- الحاضر: تنفيذ، أنشطة، وفعاليات.

ج- المستقبل : خطط ، برامج ، معلومات .

٢- مفهوم الوقت

يعرف (بنجامين فرانكلين) الوقت بأنه (تلك المادة التي صنعت منها الحياة). ويعرفه آخر بأنه: هو الحياة Time is life . فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد الى ساعة الوفاة. ويرى (دراكر Drucker) ان الوقت هو احد الموارد الهامة والنادرة والثمينة والذي يؤثر بشكل مباشر على انتاجية المنظمات. اما (وايتمور Whitmore) فقد اعتمد الوقت كمؤشر من مؤشرات قياس العمل للأداء داخل المنظمات. ويعرف الوقت أيضا بأنه (الزمن الذي يؤطر ضمن حدود معينة وتحدد الغاية من استخدامه). ومن التعريف السابق نلاحظ ان (الوقت) هو مقدار محدد من الزمن قدر له حيناً وقدرت غايته. (ان الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً) (سورة النساء، الآية: ١٠٣) و(ان يوم الفصل كان ميقاتاً) (سورة النبأ، الآية: ١٧) .

وعليه نستنتج ان (الزمن) هو الأعم والاشمل والأوسع، وما (الوقت) إلا جزءا منه يؤطر بأطار وتحدد غايته. ان ما قيل في الوقت: يمكن بلورتها على النحو الآتي:

١- الوقت أطول وأقصر الأشياء واعظمها :

لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء، ولا شيء (في شعورنا) أطول منه لمن ينتظر، وأسرع منه لمن هو في سرور ومتعة. ولا شيء اعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله بدون الوقت، الكثير من الناس يتجاهلونه ولكن جميعهم يأسفون على ضياعه.

٢- الوقت لا يحترم أحدا:

لا يمكن لأحد (كائناً من كان) تغيير الوقت أو تحويله، بغض النظر عما يريد تحقيقه. أنه يسير بنفس السرعة والوتيرة سواء أكان زمن مسرة وفرح أم زمن اكتئاب وترح، وأن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور لا في الحقيقة.

٣- الوقت سريع الانقضاء:

أنه يمر مر السحاب، ويجري جريان الريح، واستعادته محض من الالاماني (إلا ليت الشباب يعود يوماً فأخبره بما فعل المشيب).

٤- الوقت مورد نادر لا يمكن تجميعه:

لما كان الوقت سريع الانقضاء وما مضى منه لن يعود أو يرجع ولن يعوض بشيء، فهو انفس ما يملك الانسان. وهذا ما عبر عنه (الحسن البصري) بقوله: (ما من يوم ينشق فجره، إلا وينادي: يا ابن آدم، أنا خلق جديد، وعلى عملك شهيد فتزودو ، فاني إذا مضيت لا اعود الى يوم القيامة). وترجع نفاسة الوقت الى أنه وعاء لكل عمل وكل انتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان فرداً أو مجتمعاً. أنه ليس من ذهب، كما يقول المثل الشائع، بل أعلى منه ومن كل جوهر نفيس.

٥- الوقت وإدارته يختلف عن الموارد الأخرى وإدارتها:

يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسية. كالقوى العاملة الأموال والأجهزة والمعدات، كما تختلف ادارته عن إدارة هذه الموارد، لأنه

- لا يمكن تخزينه.

- لا يمكن احلاله.

- يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

- أنه مورد محدد يملكه جميع الناس بالتساوي، ولا يستطيع أحد زيادته، فكل انسان يملك (٢٤) ساعة في اليوم، و(١٦٨) ساعة في الأسبوع، و(٨٧٦٦) ساعة في السنة.

- لا يمكن شراءه أو بيعه أو تأجيريه أو سرقة، أو استعارته ، أو اقتراضه أو توفيره، أو مضاعفته، أو تصنيعه، أو تغييره، وكل ما يمكن أن يقضيه (سواء اختار ذلك أم لا) وفق معدل ثابت، مقداره ستون ثانية لكل دقيقة.

ثانياً: مفهوم إدارة الوقت

وردت في الأدبيات التي تناولت (إدارة الوقت Time Management) الكثير من التعريفات منها على سبيل المثال:

- إدارة الوقت: تعني إدارة الذات (Time Management is Self Management) لأنه من لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين .

- إدارة الوقت: هي إدارة التفكير والسلوك.

- إدارة الوقت: هي إدارة الحياة، لأن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته، لا يستطيع إدارة أي شيء غيره.

- إدارة الوقت: تعني أن يتكيف المرء بطريقة مناسبة.

- إدارة الوقت: هي الاستعمال الكفوء لمورد الوقت.

- إدارة الوقت: تعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت .

الملاحظ على التعاريف السابقة، أنها جاءت مقتضبة ولم تحدد الكيفية التي توصلنا الى تحقيق الغاية، وهي الاستثمار الكفوء للوقت... وعليه فأن التعريف الذي نراه لإدارة الوقت هو: تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بهدف استثماره استثماراً اقتصادياً أمثل في تنفيذ مجمل الأنشطة وفعاليات المجتمع، وتقليل نسبة الهدر فيه إلى أدنى حد ممكن، وزيادة فاعلية العلاقة بين أبعاد الزمن الماضي والحاضر والمستقبل، ولدى تحليل اركان هذا التعريف يتضح إلآتي:

١- أن إدارة الوقت تهدف الى تخطيط الوقت وتنظيمه وتوجيه استخداماته والرقابة عليها، بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية من استخدامه واستثماره بالشكل الاقتصادي الذي يقلل الهدر ويخفض التكاليف ويحقق المردود العالي.

٢- تهدف إدارة الوقت الى تحقيق وزيادة العلاقة الموضوعية بين أبعاد الزمن الثلاث، فتنهل من الماضي لتستفيد منه في الحاضر، وتأخذ من تجارب الماضي ونتائج الحاضر لمواجهة متطلبات المستقبل.

ويقول (دافيد اوتانا) في كتابه ادارة الوقت:

الإدارة الجيدة الوقت = الدافع الصحيح + الإطار الصحيح للعقل + الاساليب الصحيحة

ثالثاً : الوقت بين نظريات الإدارة ووظائفها

نحاول هنا تسليط الضوء على أهمية الوقت في كل من نظريات الإدارة ووظائف الإدارة

١- الوقت ونظريات الإدارة:

الإدارة حركة وزمن، أو عمل ووقت، إذ ما من عمل يؤدي إلا كان الوقت الى جانبه، وما من حركة تؤدي إلا ضمن وقت محدد.

ولقد برزت بشكل واضح في أوائل القرن العشرين أهمية الوقت في نظريات الإدارة فأهتمت نظرية الإدارة العلمية، بقيادة (فردريك تايلور Fredrick, Taylor) بدراسة (الوقت والحركة Time and Motion Study) وتلت هذه النظرية ، نظرية اخرى هي (نظرية العلاقات الانسانية Human Relations Theory) التي ركزت على بناء المنظمة من الوجهة الاجتماعية والانسانية، كعلاقات الأفراد بعضهم مع بعض، وعلاقاتهم مع رؤسائهم ومع غيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، وقد بدأ الاهتمام في الزمن في هذه النظرية من خلال ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل، مما ينعكس إيجابياً على معنوياته وبالتالي على إنتاجيته.

ثم ما لبث أن ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم ومنها (نظرية اتخاذ القرارات Decision Making Theory ، والنظرية البيولوجية (Pyeological Theory) فأستفادت من النظريات الإدارية السابقة، وازافت عليها وطورت مفاهيمها، واحتل فيها الزمن مكاناً

بارزاً، فنظرية اتخاذ القرارات مثلاً استعانت بالزمن في حل مشكلات التخطيط والإنتاج. وافترضت النظرية البيولوجية ان المنظمة كائن حي يولد ثم ينمو ثم يبلغ من الكبر ثم يموت، وهو ما نسميه بدوره حياة المنظمة.

٢- الوقت ووظائف الإدارة:

تشمل الإدارة عدداً من الوظائف أهمها: التخطيط Planning ، والتنظيم Organization، والتوجيه Directing، واتخاذ القرارات Decisions Making، والرقابة Control.

فالتخطيط، يرافقه الزمن في كل عملياته، وهو يربط بين أجزاء العملية الإدارية، وكذلك بين العمليات المتسلسلة والمتعاقبة التي يشتمل عليها النشاط الإداري، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم أو التوجيه أو الرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها، وعلى العاملين في المنظمات والأجهزة الإدارية ان ينجزوا أعمالهم ضمن هذه الخطة الزمنية.

ان أعداد الخطة الإدارية يتطلب من المخطط ان يراعي التسلسل الزمني في مراحل هذه الخطة، وان يقوم بتوزيع الأزمنة عليها الي أزمنة تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأزمنة الموزعة مساوياً للزمن الكلي، وان يختار الزمن المناسب لكل مرحلة، وعلى المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الزمن المعطى له.

من هنا، تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال، بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الإداري الاتجاه والطريق الذي يسير فيه، والهدف الذي يسعى الى تحقيقه على المدى البعيد والقريب.

وفي مجال التنظيم، دلت الدراسات والتجارب التي قام بها لفيف من علماء الإدارة على ان التنظيم الجيد يقلص الزمن المطلوب للإنتاج ، ولا شك ان التنظيم الجيد يعكس مجموعة من السمات التي تظهر كل واحدة منها أهمية الوقت في التنظيم، مثل:

- التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

- الميل الى التعاون والولاء للجماعة.
 - توافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف التنظيم.
 - توافر المشرفين أو القياديين الذين يستطيعون أيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.
 - التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.
 - تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.
 - التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة...الخ.
- ويرتبط موضوع إدارة الوقت بالتنظيم الإداري من عدة نواح منها، تحديد مهام واختصاصات العاملين وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة بأستبعاد ما هو غير ضروري، وذلك من خلال إعداد الدراسات التنظيمية اللازمة، وتوافر البيئة التنظيمية (المادية والاجتماعية) المحابية للعمل، وأخيراً تطبيق مبدأ الإدارة بالأستثناء، والاتجاه نحو تفويض السلطة، لأن من شأن ذلك ان يعمق مفهوم التخصص وتقسيم العمل، ومن شأنه كذلك ان ييسر قيام كل مستوى إداري بمهامه، بحيث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري متناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوى.
- وتظهر أهمية الوقت في التوجيه، فالموجه يجب ان يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه وبنفسية العاملين وبظروف المنظمة، وإلا كان التوجيه في غير محله وخارجاً عن الوقت المحدد، وان إطالة زمن التوجيهات تجعل العاملين في ملل وسأم، فلا تتحقق الفائدة المرجوة. ان التوجيه في زمن قصير وبأزمة متفاوتة يعطي ثماراً يافعة.
- والتوجيه ملازم للتخطيط، اذ لا بد للموجه ان يكون على علم بالتخطيط الإداري ليتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه.

كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تحتاج الى فترة زمنية معينة، ولا شك، ان اختلاف نوعية المشكلات واختلاف الظروف التي يواجهها الاداري فضلاً عن اختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، له أثره على الوقت المحدد في اتخاذ القرار، كذلك يختلف هذا الوقت تبعاً لاختلاف النمط القيادي في المنظمات.

وتظهر أهمية الوقت في الرقابة لدى الكشف عن الأخطاء والانحرافات أو منع وقوعها في الوقت المناسب، وبطول زمن الرقابة اذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد ويقصر زمنها اذا كانت نابعة من الذات، ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف.

هذا بالنسبة للوقت وأهميته في نظريات الإدارة ووظائفها، إما أهمية إدارة الوقت فأنها دون أدنى شك تنبع من أهمية الوقت نفسه، وهذه الأهمية يمكن تلخيصها بالآتي:

١- لما كانت أهمية الوقت تكمن في انه مورداً قومياً محدداً لا يمكن خزنه أو زيادته أو استئجاره فان الفشل في إدارته، أو عدم استثماره يعني إضاعة فرصة للتقدم كما تشير الى ذلك إحدى الشعارات المركزية في العراق(سابقاً) (إضاعة دقيقة من العمل إضاعة لفرصة من التقدم).

٢- يعد الوقت وحسن إدارته معياراً موضوعياً عادلاً على نوعية الأداء، لأن الوقت لا يطاله تفسير ضمني أو تأويل فكري ويمتنع عن التطويع ويرفض التحيز.

٣- ان الإدارة الجيدة التي تحسن استغلال أي وحدة من وحدات الزمن سواء كانت (دقيقة، ساعة، يوم، أسبوع، شهر، سنة) وعدم إضاعتها تعني الامساك بناصرية فعل اقتصادي صحيح.

٤- يعد الوقت مؤشراً حيوياً في تنظيم حياة المجتمعات وحركتها اليومية في مختلف المجالات (الصناعة، الزراعة، التجارة، النقل والمواصلات .. الخ).

رابعاً : أنواع الوقت

يقسم الوقت بشكل عام الى أربع أنواع رئيسية هي :

١- الوقت الإبداعي

يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الانجاز، ويلاحظ ان كثيراً من النشاطات الإدارية يمارس فيها هذا النوع من الوقت فهي بحاجة الى تفكير علمي عميق، وتوجيه وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.

٢- الوقت التحضيري Preparatory Time

يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق الأبتداء في العمل وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبية هامة قبل الأبتداء في تنفيذ العمل، ويفترض ان يعطي الإداري هذا النوع من النشاط ما يتطلبه من وقت نظراً للخسارة الاقتصادية التي قد تنجم عن عدم توفر المدخلات الأساسية.

٣- الوقت الإنتاجي Production Time

يمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي والتحضير له في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية الوقت يجب على الإداري ان يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل وبين الوقت الذي يقضي في التحضير والإبداع، فالمعروف ان الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين، فاذا تبين ان كثير من الوقت يخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فان ذلك يعني ان هناك قليلاً من الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معاً، من هنا كانت عملية التوازن ضرورية لضمان واستغلال أمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت.

ويقسم الوقت الإنتاجي الى قسمين رئيسيين هما :

أ- وقت الإنتاج العادي أو غير الطارئ أو المبرمج.

ب - وقت الإنتاج غير العادي أو الطارئ أو غير المبرمج.

ومادامت المنظمة تسير ضمن خط الإنتاج العادي، مع التحكم في الإنتاج غير العادي فهي في وضع جيد. وقد يحدث أن يظهر إنتاج غير عادي أو طارئ في المنظمة ويفترض ان يكون الإنتاج في مثل هذه الحالة قليلاً ومحدود التأثير، وإلا فمعنى ذلك ضرورة حدوث تغير جذري طارئ على مستوى المنظمة، لمواجهة هذا الإنتاج الطارئ ولنجاح الإداري في ذلك يفترض ان يخصص جزءاً قليلاً من وقته المخصص للإنتاج العادي لمواجهة الإنتاج غير العادي، وبذلك يستطيع ان يتمتع بحرية كافية تسمح له بإنجاز الإنتاج العادي.

٤- الوقت غير المباشر Overhead Time

يخصص عادة هذا الوقت للقيام بنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها بالغير كمسؤولية المنظمة الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيها بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري الندوات أو تلبية الدعوات أو افتتاح مؤسسات معينة، ان هذه النشاطات المختلفة تحتاج الى وقت من قبل الإداري. ولذا عليه ان يحدد كم من الوقت يمكن ان يخصص لمثل هذه النشاطات أو يفوض شخصاً للقيام بها بدلاً منه مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النشاطات الداخلية والخارجية في إنجاز الأعمال الرسمية الموكلة له، وإبقاء جسور العلاقة والتعاون مع الآخرين في الخارج قائمة ووثيقة.

المبحث الثاني

إدارة الوقت في المنظور الإسلامي، والفكر الإداري، الكلاسيكي والحديث

نحاول هنا تسليط الضوء على الوقت وإدارته في كل من الفكر الإسلامي، والفكر الإداري الكلاسيكي، والفكر الإداري الحديث.

أولاً : الوقت وإدارته في الفكر الإسلامي

لم يبلغ الوقت مكانة في أي فكر كالمكانة التي بلغها في الفكر الإسلامي. لقد بلغت أهمية الوقت في الاسلام ان جعل الله عز وجل الوقت أول ما يحاسب الفرد عليه يوم القيامة .. ومن أجل الوقوف على حقيقة أهمية الوقت وإدارته في المنظور الإسلامي لابد من الرجوع الى التراث العربي الإسلامي الذي يزخر بالمبادئ والمفاهيم والنماذج التي تبين بجلاء أصالة التجربة الإدارية ومدى علميتها من حيث تفاعلها مع العوامل البيئية المحيطة وظروف المجتمعات المختلفة، وسنحاول أيراد بعض ما قيل في الوقت في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة والتراث العربي الإسلامي:

١- الوقت في القرآن الكريم

حث الدين الإسلامي الحنيف على الاهتمام بالوقت واستثماره في العبادة والأشياء النافعة. يقول تعالى (والعصر ان الانسان لفي خسر إلا الذين آمنوا وعملوا الصالحات وتواصوا بالحق وتواصوا بالصبر). (سورة العصر، الآية : ١، ٢، ٣).

ويشير القرآن الكريم في كثير من آياته الكريمة الى الليل والنهار والشهور والسنين، قال تعالى (هو الذي جعل الشمس ضياء والقمر نوراً وقدره منازل لتعلموا عدد السنين والحساب)، (سورة يونس الآية: ٥). وقال تعالى (أن عدة الشهور عند الله اثنا عشر شهرا في كتاب الله يوم خلق السموات والارض منها أربع حرم ..) (سورة التوبة، الآية : ٣٦). لما لها من ارتباط وثيق بعبادات المسلم من صلاة وصوم وحج ... فهي محددة بأوقات معينة وأشهر معينة ... قال تعالى (ان الصلاة كانت على المؤمنين كتابا موقوتا). (النساء، ١٠٣).

وقال تعالى (يسألونك عن إلهة قل هي مواقيت للناس والحج) (البقرة، ١٨٩). وقال عز وجل (يسألونك عن الساعة اين مرساها، قل إنما علمها عند ربي لا يجليها إلا هو). (الإعراف، ١٨٧). من هذا يتبين ان القرآن الكريم قد ركز جل اهتمامه على متغير (الوقت) ولكن الكثير منا نحن المسلمين لم نكن مدركين لأهمية الوقت. فالحمد لله سبحانه وتعالى جعل العبادات كلها موقوتة بأوقات محددة كالصوم والصلاة والحج والزكاة، وجعل السنة (١٢) شهراً منا أربعة حرم كما أشرنا ... وقد قال عز من قائل: بسم الله الرحمن الرحيم (القمر قدرناه منازل حتى عاد كالعرجون القديم، لا الشمس ينبغي لها ان تدرك القمر ولا الليل سابق النهار وكل في فلك يسبحون) (ياسين، ٣٩، ٤٠). ان الله سبحانه وتعالى غني عن العباد، وهو لا يحتاج هذه العبادات الموقوتة لأغراض الآخرة فحسب ... نحن نفسر هذه الإليات تفسير ديني وأخروي فقط، متناسين ان هذه العبادات وتوقيتاتها يمكن أن تفسر تفسيراً دنيوياً، فقد حدد الله أوقات هذه العبادات وهو غني عنها بينما نحن بأمس الحاجة إليها لأنها ضمان لنا في الدنيا وفي الآخرة وعلينا فهمها ومعرفة الغاية من توقيتها، لان الله سبحانه وتعالى اراد ان يقول لنا، اريد هذه العبادات بوقتها وهي ليست مهمة بالنسبة لي، ولكنها أكثر أهمية بالنسبة لكم وما عليكم إلا ان تنظموا أوقاتكم وتستثمروا هذه الأوقات في صلاح الدنيا وضمان الآخرة.

٢- الوقت في السنة النبوية الشريفة

ان الرسول العظيم محمد بن عبد الله (صلى الله عليه وسلم) يبرز أهمية الزمن لأبناء امته حين يقول (لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيم أفناه، وعن شبابه فيم أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه و فيم أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به).

ان العمر الذي يشير اليه الرسول صلى الله عليه وسلم والذي جاء أول الأربعة التي يسأل عنها العبد يوم القيامة هو الوقت، فهو النطاق الزمني للحياة، والحياة قصيرة والمسلم يسعى جاهداً لاستغلال هذا النطاق الزمني القصير بعمل كل ما هو منتج وهادف وبناء لتحقيق طاعة الله ومرضاته والفوز بنعيم جناته. من هنا يحفز رسول الله (عليه الصلاة والسلام)

المسلم الى اغتنام هذا الوقت لمباشرة العمل الصالح الذي يعود على المجتمع المسلم بالخير والرفاه وعلى فاعله بالراحة والثواب والنعيم والجنة

يقول عليه الصلاة والسلام (اغتنم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك) فالمقصود هو استغلال وقت الشباب وطاقته المتدفقة قبل زحف وقت الشيخوخة وضعف الطاقة، ووقت الصحة والحيوية قبل مدهامة وقت المرض وخوار العزيمة، ووقت اليسر والسعة للبذل والعطاء والاسهام في العمل المنتج قبل تسلل وقت الفقر والعوز والحرمان ووقت الفراغ قبل اقتحام وقت الانشغال فيما لا خير فيه، ووقت الحياة قبل مباغثة وقت الموت.

٣- الوقت في التراث العربي الاسلامي

وفي التراث العربي الإسلامي كثير من الشواهد التي تؤكد أهمية وقيمة الوقت، فهذا الخليفة الاول ابو بكر الصديق رضي الله عنه يخاطب عمر بن الخطاب رضي الله عنه فيقول (أعلم ان الله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار). ويقول الحسن البصري (يا ابن آدم، إنما انت أيام مجموعة، كلما ذهب يوم ذهب بعضك). ويقول ابو العلاء المعري (ثلاثة ليس لها اياب، الوقت والجمال والشباب). ويقول الخليفة الراشد عمر بن عبد العزيز (رضي الله عنه) (ان الليل والنهار يعملان فيك فأعمل فيهما).

ويؤكد حسن البنا ويقول (الوقت هو الحياة، فما حياة الانسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد الى ساعة الوفاة).

ان هذا يدل على اهتمام العرب وتعظيمهم للوقت، والاستفادة منه... ولعل الشعراء العرب خير من عبر عن أهمية الوقت واستثماره.

يقول أحمد شوقي:

ان دقائق قلب المرء قائلة له

ان الحياة دقائق وثواني

فأرفع لنفسك دوام ذكرها

فالذكرى للإنسان عمر ثاني

ويحذر شاعر عربي آخر من سهولة ضياع الوقت رغم أهميته:

والوقت انفس ما عنيت بحفظه

واراه أسهل ما عليك يضيع

كما يؤكد أحد الحكماء العرب ضرورة الاهتمام بالوقت وعدم أضياعه بقوله: (من أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاءه، أو فرض أداه، أو خير أسسه، أو علم اقتبسه، فقد عق يومه، وظلم نفسه). أنها الدعوة الى الحرص المستمر على استغلال الوقت في كل مجالات الحياة ومراحلها، وفي إطار هذا التصور لعنصر الوقت لا يجد المسلم مجالاً للعبث أو الفساد أو الضياع للوقت أو التسبب فيه، بل يصبح الحفاظ عليه والالتزام به واستغلاله أمراً طبيعياً في حياتنا .

وهكذا يصلح التصور الإسلامي ما طرأ على مفهوم الوقت من فساد ويعيد له قيمته الحقيقية التي تتمثل في قيمة العمل المنتج الذي يستغرقه ولذلك تتجسد الأهمية التي يوليها المنظور الإسلامي للزمن من خلال الضوابط التي وضعها الإسلام للارتفاع بـ (كم ونوع) الجهد المبذول في وحدة الزمن، وكيفية توزيع الوقت على الأهداف. وفيما يتعلق بالضوابط فقد تنوعت هذه الضوابط بحسب شموليتها، فمنها ما جاء بأطار عام يهدف الى ابراز أهمية الزمن على المستوى الكلي - عمر الانسان - وضرورة استغلاله بالعمل النافع، ومنها ما جاء بأطر تفصيلية توضح الأسس والقواعد التي يبتغي على المسلم ترجمتها سلوكياً من خلال ما

يمارسه من أعمال في حياته اليومية وصولاً الى تحقيق الهدف العام وهو استغلال الزمن بمستواه الكلى وبأفضل صورة ممكنة.

وقد تم تحديد الاطار العام من خلال عاملين رئيسيين:

١- مجهولية النطاق الزمني لحياة الفرد.

٢- الاهمية المعطاة لخاتمة أعمال الفرد.

فبالنسبة للعامل الأول فانه يركز على ان الزمن مرتبط بقصر الأمل في الحياة وتوقعه بأنه في أي لحظة ممكن ان يلاقي ربه وهذا يدفعه الى استغلال كل لحظة يحياها بالعمل النافع لأنها قد تكون لحظة نهايته وفيما يتعلق بالعامل الثاني فان وقوع أعمال المسلم تحت طائلة المراقبة والحساب إمام الله عز وجل ابتداءً من دخوله الإسلام وانتهاءً بآخر عمل قام به، والذي قد يكون الفيصل في دخوله الجنة أو النار ويحفز المسلم الى عمل الخير دائماً واستغلال وقته بما يرضي الله، فهو يروم ملاقة ربه بأحسن الأعمال.

وعن طريق الربط بين مجهولية النطاق الزمني لحياة الفرد وحرص المسلم على اختتام حياته بأحسن الأعمال، وتتجلى الأهمية البالغة التي يعطيها الإسلام للوقت والتي تضع الفرد المسلم ضمن إطار عام يجعل من النطاق الزمني لحياة الفرد تحت طائلة المراقبة والحساب ويحتم عليه بذل أقصى ما يمكن من الجهد من الناحية الكمية والنوعية ليس على مستوى وحدة الزمن المتاحة فقط وإنما ايضاً على مستوى النطاق الزمني لحياة الفرد.

إما فيما يتعلق بكيفية توزيع الوقت على الأهداف، ففي ظل المنهج الإسلامي يربط الفرد مصالحه وأهدافه بمصالح الجماعة وأهدافها ويعتبر تحقيقه لمصلحة الجماعة تحقيقاً لمصالحه الفردية، كما وان تحقيق مصالح الفرد وإشباع حاجاته تحقيقاً تعتبر تحقيقاً لمصالح الجماعة وأهدافها.

لذا فان المنظمة الإدارية الإسلامية تعتبر الأهداف الفردية من صميم إهدافها، ولذا فان مراعاتها والعمل على تحقيقها من أولويات سياساتها التنظيمية.

كما ان القادة الإداريون يستطيعون استغلال الأهداف التنظيمية لتحقيق أهداف ذاتية ما داموا ملتزمين بالمبادئ الإسلامية، وفوق كل ذلك فان المناخ التنظيمي للمنظمة الإدارية الإسلامية يخرج بالفرد والمنظمة من ساحة الصراعات المنبعثة عن المصالح الذاتية الضيقة الى مجموعة من القيم والأهداف المشتركة التي تشكل في مجملها قيم الهدف المشترك الذي يتمثل بتحقيق مرضاة الله وطاعته وتحقيق عبوديته.

ان عملية توزيع الوقت لا تنسحب فقط على ممارسة الفرد المسلم للفرائض التعبدية كالصلاة والصوم والحج والزكاة وإنما على كل نشاطاته اليومية قولاً وسلوكاً والتي ينتج عنها تحقيق جميع الأهداف التي تصب في النهاية في تحقيق الهدف المشترك إلا وهو الفوز بمرضاة الله عز وجل. ووفق ما تتطلبه الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة الإدارية يقول الله عز وجل (وإذ ضربتم في الأرض فليس عليكم جناح ان تقصروا من الصلاة ان خفتم ان يفتكم الذين كفروا وان الكافرين كانوا لكم عدواً مبيناً). ان هذه الآية الكريمة تشير الى ان توزيع الوقت على الأهداف يتم وفق ما تفرضه الظروف المحيطة وبما يتناسب مع الترابطات الموضوعية لهذه الأهداف، ان تقصير وقت الصلاة هنا هو أمر يقتضيه توفير المزيد من الوقت لمقاتلة الكافرين بأعتباره هدف يصعب في نهايته - كما في الصلاة - تحقيق الهدف العام إلا وهو ابتغاء مرضاة الله . وعليه فان المنظور الإسلامي، على الرغم من انه لم يأتي حصراً لمعالجة مسألة تخطيط الوقت، إلا ان ما تقدم تبرز بأن هناك اهتماماً واضحاً بمسألة تخطيط الوقت واستغلاله من الناحية الكمية والنوعية بأفضل صورة ممكنة .

ثانياً : الوقت وإدارته في الفكر الكلاسيكي التقليدي

جاء الاهتمام بدراسة الوقت وأهمية إدارته في وقتنا الحاضر، بعد إضافات من كثير من الرواد الأوائل، فقد أجرى (بيروننت Perronet) الفرنسي الاصل عام ١٧٦٠م دراسات مكثفة حول الوقت في المصنع رقم (٦) للمسامير (Manufacture No.6 Common pins توصل خلالها الى مقياس، هو وجوب صنع (٤٩٤) مسماراً في كل ساعة وبعدها ب ٦٠ عاماً قام (تشارلز بابيج Charles Babbage) الانجليزي الاصل - بدراسة على

الوقت في المصنع رقم (١١) للمسامير وقرر منها ان طناً واحداً من المسامير (٥،٥٤٦ مسماراً) يجب ان يصنع في (٧،٦٨٩٢) ساعة.

اما دراسة الوقت بأسلوب علمي، فقد تبلورت في عهد (المدرسة الكلاسيكية The Clasical School) التي جاءت نتيجة للثورة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر - على يد (فريدريك تايلر Fredrick Taylor) الذي يعد رائد حركة الإدارة العلمية والذي أجرى تجاربه التي ركز فيها على دراسة الوقت والحركة (Time and Motion Study) عندما بدأ عمله لدى شركة بيت لحم للفولاذ (Bethlehem steel co.) إذ لاحظ ان هناك ضياعاً كبيراً في الإنتاج بسبب سوء استغلال الوقت، وان ما كان ينتج في يوم واحد يمكن ان ينتج بساعات أقل خلال تطبيق المبادئ والقواعد العلمية التالية :

- ١- تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل محل الحدس والتخمين.
- ٢- الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم وتطويرهم بدلاً من ترك مسؤولية اختيار العمل للعامل نفسه.
- ٣- التعاون بين الإدارة والعاملين لتنفيذ الأعمال، وفقاً للمبادئ العلمية التي تم تطويرها.
- ٤- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بنسبة متساوية، بحيث تتولى الإدارة مهمة التخطيط.

وعليه فان القيمة الإدارية للوقت لم تتبلور بأسلوب علمي ومنطقي إلا مع أوائل القرن العشرين عندما فجر تايلر نظريته حول الوقت والحركة، واستطاع ان يحقق من خلالها ما كان يعد أعجازاً في السابق، بعد ان أوضح ضياعاً وهدرأ كبيراً في الطاقة الإنتاجية نجم عن سوء استخدام الوقت.

لقد كان الهدف الأساسي لـ (تايلر) عندما طرح فكرة دراسة الوقت والحركة هو التوصل الى طريقة مثلى في أداء العمل والتي اعتبرها إحدى الاسس الرئيسية لتحقيق زيادة الفاعلية الإنتاجية وضمان أعلى الارباح للإدارة.

وقد اكتشف من خلال ملاحظاته ودراسته لطرق العمل، ان نسبة كبيرة من جهود العاملين والموارد تهدر بسبب عدم وجود طريقة كفوءة في تنظيم العمل لذلك اخذ يؤكد على ان تحقيق الكفاءة البشرية والميكانيكية لا يتم إلا عن طريق دراسة الوقت والحركة.

ومن أجل تحقيق هذه الغاية قام (تايلر) بتحليل العلاقة بين الصفات الجسمانية للعامل وظروف العمل. كما درس طريقة استخدام الأفراد بأعتبارهم أجزاء مكملة للمكانن بهدف وضع معايير ثابتة للأداء محكومة بوقت معين.

وصف تايلر منهجية دراسة الوقت والحركة التي اعتمدها وحدد أسسها على انها تتكون من جزئين رئيسين هما :

الجزء الأول : العمل التحليلي

وقد تضمن هذا الجزء ما يأتي:

أ- تقسيم العمل الذي يؤديه العامل الى الحركات الأولية البسيطة التي يتكون منها.

ب - تشخيص الحركات غير الضرورية وابعادها.

ج- دراسة الحركات المتبقية وبمساعدة (ساعة التوقيت يتم اختيار الطريقة الأفضل والأسرع لأداء هذه الحركات).

د- تسجيل التوصيف الكامل لكل حركة من هذه الحركات وتحديد الوقت اللازم لأداء كل منها.

هـ- دراسة وتحديد نسبة الوقت التي تخصص لتعويض التأخير غير المتوقع في العمل، بسبب الحوادث والعطلات وأضافته إلى الوقت الفعلي.

و- دراسة وتحديد نسبة الوقت التي تخصص لفترات الراحة وقضاء الحاجات الضرورية وأضافته إلى الوقت الفعلي.

الجزء الثاني: العمل البنائي

ويتضمن هذا الجزء ما يأتي:

أ- تجميع الحركات الأولية في مجموعات حسب طريقة استخدامها في الحياة العملية ووضع توصيف للحركات الموجودة بكل مجموعة.

ب- يمكن عن طريق هذا التوصيف اختبار مجموعة الحركات التي يمكن للفرد ان يستخدمها لأداء أية عملية، ويجمع الوقت الفعلي اللازم لكل منها مع إضافة نسبة الدقة المسموحة للعطلات ووقت الراحة ويمكن تحديد الوقت اللازم لأداء أية عملية.

ج- تتطلب هذه الدراسة وضع توصيف دقيق لظروف العمل المفروض ان يعمل فيها الفرد.

وعلى الرغم من المسحة العقلانية التي تظهر بها أفكار العالم (تايلر) فأنها في الجوهر تشكو من مجموعة سلبيات يمكن تلخيصها بالآتي:

١- الاعتماد في عملية تخطيط الوقت على القواعد والنظم الرسمية التي تحكم أداء الأعمال واعتبرها الأساس الوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه في هذه العملية، بينما أهمل التأثيرات البيئية ذات العلاقة ولم يأخذها بنظر الاعتبار كمتغيرات قد لا تقل أهميتها عن النواحي الرسمية في عملية تخطيط الوقت.

٢- ان أفكار (تايلر) ذات نظرة جزئية وأحادية الجانب تؤكد على القواعد والنظم الرسمية فقط وتغفل دور العوامل والنظم اللارسمية التي تنشأ تلقائياً داخل المنظمة وهي لا تقل تأثيراً عن النظم الرسمية.

٣- أغفلت هذه الافكار دور (الانسان) وتأثيره في إدارة الوقت وعاملته معاملة الآلة الصماء، وهذا يدل على محدودية النظرة في إدارة الوقت خاصة وان الانسان بكل تعقيداته (السيكولوجية والاجتماعية والفسولوجية) يمثل المحور الأساسي في هذه العملية ومع ذلك، وعلى الرغم من عدم تمكن فلسفة (تايلر) من إعطاء مفهوم شامل لمسألة تخطيط الوقت فلا

يمكن إغفال الدور الأساسي والمهم الذي لعبته هذه الفلسفة في تطوير الفكر الإداري، ولأن بدأت اليوم أفكار تايلر بديهية وروتينية في العمل الإداري، فمن الواجب الاعتراف بأنها كانت في بداية ظهورها أقرب الى الثورة في الفكر الإداري من كونها مجرد أفكار عابرة، فقد كانت الإدارة في وقتها تفتقد الى المقاييس الموضوعية في تقويم الإنتاجية وكانت قراراتها تعتمد على الارتجالية والخبرات السابقة والتقديرات الجزافية والتي تسببت في هدر وضياح الكثير من الموارد المادية والجهود البشرية ووقت العمل.

ان فلسفة (تايلر) حققت استخدام أفضل للمعدات والعمالة والمهمات وعملت على تطوير أساليب أدق في ممارسة الرقابة وتصحيح سير العمل والتخطيط، وقد مهدت السبيل لتنظيم أكثر فاعلية ومنتجات أكثر دقة، وقوة عاملة أفضل.

في تجربة أخرى أجريت تحت إشراف السيد (سانفورد تومسون Sanford E. Thompson) وبإدارة السيد (جانت HL Gantt) على مصنع الكرات الفولاذية للدراجات Bicycle Balls Factory حيث كانت وظيفتهن التخلص من الكرات المعيبة قبل تعليبها، وقد تمت التجربة من خلال استعمال ساعة توقيت record blanks , stop watch (سجل يتضمن فراغات تملأ) تقدير سرعة كل نوع من الحركات، وكانت النتائج عند الانتهاء من التجربة كما يأتي:

- قلت عدد ساعات عمل الفتيات لتصبح ٨،٣٠ ساعة بدلا من ١٠،٣٠ ساعة يوميا (مع نصف يوم السبت راحة).

- حصلت الفتيات على زيادة في الاجور تتراوح بين ٨٠ % - ١٠٠ % .

- إعطاء الفتيات أربعة أوقات راحة خلال النهار، بالإضافة الى حصول كل فتاة على يومين للراحة في كل شهر - براتب - وفي أي وقت تشاء.

- شعور الفتيات باهتمام الإدارة بهن، اذ كان يوجد دائما من يساعدهن عندما تحتاج أي منهن للمساعدة.

إما منافع الشركة فكانت:

- ١- التحسن في النوعية، وتقليل التكاليف المترتبة على الإدارة من جراء المراقبة، على الرغم من التكاليف.
 - ٢- وجود علاقة ودية بين الإدارة والعمال والتي قللت من مشكلات العمل، وبخاصة الاضرابات المحتملة.
 - ٣- سرعة أداء العمل زادت بمقدار ثلثي السرعة السابقة، وبالإضافة الى التجارب السابقة ، درس (فرانك جلبرت Frank B. Gilbert) حركات تركيب القرميد، فوجد عدداً من الحركات غير الضرورية التي تؤدي الى ابطاء العمل، فحذف الحركات غير الضرورية، واستعاض عنها بحركات سريعة بدل البطيئة، وبالتالي قلل عدد الحركات من (١٨) حركة لكل قرميدة الى خمس حركات وفي بعض الحالات الى حركتين. وهكذا استطاع العمال الذين تم انتقاؤهم بعد تدريبهم على الطرق الجديدة من قيام كل عامل بتركيب (٣٥٠) قرميدة في كل ساعة، في حين ان العامل الواحد كان يركب (١٢٠) قرميدة في كل ساعة سابقاً.
- إما هنري جانت Herry Gantt وهو ايضاً من رواد المدرسة الكلاسيكية فقد اخترع نظام المهمة والعلاوة Task and Bonous Wage System بعد ان عمل ست سنوات مساعداً لفريدريك تايلر في ميدفيل Midvale وبيت لحم للفولاذ Bethlehem Steel Company اذ اعتبر ان الوقت اللازم لإتمام العمل يعتمد على ظروف العمل وعلى إنجازه بأحسن وجه ممكن، لهذا، فان العامل يجب ان يتقاضى أجراً اضافياً لأجره اليومي اذا أنجز أكثر من العمل المقرر له إنجاز له لذلك اليوم.
- بالإضافة إلى هذا فقد ساهم فيما يعرف بأسم خريطة جانت - Gantt Chart وهي عبارة عن رسم بياني يوضح الزمن المتوقع لإنجاز نشاط معين ويقارنه بالزمن الفعلي الذي احتاجه العامل لإنجاز ذلك النشاط.

وهكذا نلاحظ ان رواد المدرسة الكلاسيكية ركزوا على زيادة الإنتاجية، وتقليص الوقت اللازم لإنجاز العمل، وذلك من خلال التركيز على دراسة الوقت والحركة والاختيار العلمي للعاملين، وتدريبهم وتحفيزهم مادياً من أجل أن يؤدي كل عامل أقصى إنتاج له بوقت قصير.

ثالثاً : الوقت وإدارته في الفكر السلوكي

كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية جاءت المدرسة السلوكية The Behavioral School لتهتم بالعنصر الانساني وسلوكه ومشاعره وعلاقته بالأفراد الآخرين أثناء ساعات الدوام وخارج ساعات العمل، وأثر سلوك العاملين وأزمته الراحة في الإنتاج، ومن أشهر الدراسات التي قامت في ظل هذه المدرسة هي دراسات هوثورن Howthorne Studies التي أجراها عالم الاجتماع الالماني التون مايو Elton Mayo ومساعدته روث لسبرج Roeth lisberge في مصانع وسترن اليكتريك Western Electric في مناطق هوثورن الصناعية، فقد ركز مايو Mayo دراساته على ظاهرة تغيب العمال عن العمل بتصرفات الإدارة معهم ، بالإضافة الى تأثير العلاقات الاجتماعية بين العمال في إنتاجيتهم، وأثر بعض العوامل كالضوء، وساعات العمل في الإنتاج، فأجرى تجربته في جدولة للعمل على عدد من الاشخاص لدراسة أثر ساعات العمل وتوزيعها، وفترات الاستراحة أثناء العمل وتوقيتها في الكفاية الإنتاجية وعلاقتها إلا ان النتائج كانت تشير الى انه لا تأثير لها في الإنتاجية إذ أستمّر معدل الإنتاج في التزايد بعد إعادة جدولة العمل الى وضعها الاصلي.

قد أجرى (مايو Mayo) تجربة أخرى بـ(مصنع فيلادلفيا Philadelphia) عام ١٩٣٢ وعام ١٩٣٤ هدفت لتحليل أسباب تسرب العمال من عملهم في أحد أقسام المصنع، إذ ان تسرب العمال من عملهم في الاقسام الأخرى كان بين (٦٥%) سنوياً في حين انه في هذا القسم ارتفع ليصل الى حوالي (٢٥٠ %) وعندما أجرى مايو تعديلا على طراز العمل، بحيث عمل فترتي راحة مدة كل واحدة منها عشر دقائق اثنتان في الصباح واثنتان في المساء، تحسنت الروح المعنوية للعاملين، ولم يعد هناك تسرب في العمل.

وعندما اخضع جميع العمال الى فترات الراحة، أرتفع الناتج بعد خمسة شهور الى (٨٠ %) وهكذا حصل العمال على زيادة في الناتج الذي تعدى الـ (٧٥ %) اذ انه لم يكن يتعدى في الماضي الـ (٧٠ %).

وعلى الرغم من ان بعض رواد المدرسة السلوكية، اهتموا بالوقت من خلال الجوانب الاجتماعية والانسانية، وذلك بدراسة أثر أزمدة الراحة والعطل الاسبوعية على رفع معنويات العاملين وحفزهم على العمل - من أجل زيادة الإنتاجية - من خلال تنمية الشعور لدى كل فرد منهم بأنه كائن اجتماعي انساني قادر على العطاء، إلا ان دراسة الوقت بأسلوب علمي يبقى يعود فضلها الي المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بدراسة الحركة والزمن وذلك من أجل تقليص الوقت اللازم لإنجاز العمل وزيادة الإنتاجية بأقل كلفة ... ومع ذلك ومن أجل استكمال الصورة لابد من تسليط الضوء على ما جاءت به المدرسة الحديثة من أفكار عن الوقت وإدارته وأهميته واستثماره في تحقيق أهداف المنظمات والعاملين فيها.

رابعاً : الوقت وإدارته في الفكر الإداري الحديث

نتيجة لتعثر الأساليب القديمة وفشلها في تخطيط وجدولة ومتابعة تنفيذ المشاريع الكبيرة والمعقدة التي تقوم بتنفيذها المنظمات الإدارية المعاصرة، فقد ظهرت الحاجة الى أساليب حديثة تهتم بشكل مباشر بالرقابة على الوقت المستخدم في إنجاز أعمال هذه المنظمات تحقيقاً لضمان الاستفادة القصوى من الوقت المتاح وتقليل الهدر والضياع فيه إلى أدنى مستوى وصولاً الى إنجاز الأهداف المطلوبة بأقل التكاليف وبأعلى مستوى ممكن من الكفاءة.

وعليه فقد زاد الاهتمام في وقتنا الحاضر بموضوع الوقت وإدارته نتيجة للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي شهدته وتشهده المجتمعات الصناعية، فأخترع السيارات والقطارات والطائرات قصر الوقت الذي يستغرقه الانسان في الانتقال من مكان إلى آخر مقارنة بما كان عليه الوضع في الماضي، واصبح من الضروري إنجاز الاعمال في الوقت المخطط لها، لأن الوقت الضائع لا يمكن تعويضه ويكلف مبالغ طائلة في عصر السرعة

الذي نعيش فيه، ومما يدل على الاهتمام بموضوع الوقت وإدارته هو زيادة ظهور البحوث والدراسات والكتب والمقالات حول الموضوع لما له من علاقة وثيقة بتقدم المجتمع، فالتقدم يعني تحقيق الإنجازات التي يصبو إليها المجتمع بأقصر فترة زمنية ممكنة وبأقل التكاليف.

فهذا (بيتر دراكر Peter Drucker) أعتبر الوقت أحد المؤشرات التي تستخدمها الإدارة في قياس إنتاجية المنظمة باعتباره أحد الموارد الهامة والنادرة والثرينة. (وادواير مور) أعتمد الوقت (كمؤشر من مؤشرات قياس العمل والأداء داخل المنظمات .. وهكذا فقد ظهرت العديد من المدارس الإدارية الحديثة التي جاءت بعد فترة من الزمن من ظهور المدرسة السلوكية والتي اهتمت بعضها بموضوع الوقت وإدارته حيث استخدمت أساليب البحث العلمي المستند إلى التجربة، والكمبيوتر، والاختراعات التكنولوجية المختلفة في ميادين الإدارة كأدوات للقياس والتحليل في أعمال المؤسسة كافة. لما لها من قدرة كبيرة على تخزين المعلومات وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المحدد وفي سرعة توفير المعلومات في الوقت المناسب مما يوفر الوقت والجهد والمال. ويعتبر (مربرت سايمون Herbert Simon) من الرواد الأوائل الذين تنبهوا الى استخدام الكمبيوتر والاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة وذلك لأن قدرتها على تخزين المعلومات والمفاضلة بين البدائل المختلفة تفوق قدرة الناس العاديين.

هذا ولقد بدأ التركيز على موضوع إدارة الوقت بالمفهوم الشامل والمتعارف عليه حالياً في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن الماضي. وقد كانت أول محاولة في هذا المجال ، (جيمس ماكاي James Mckay) في عام ١٩٥٨، حيث وضع كتابه (إدارة الوقت The Management of time) وكان من أهم عباراته في هذا الكتاب، والتي لا تزال تتردد الى وقتنا الحاضر هي : (إذا كنت تشعر بنقص في الوقت أثناء عملك، فهذا مؤشر بأن مهارتك الإدارية تتجه نحو العدم).

وبعد هذه الفترة الزمنية بالتحديد، ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل كبير، وبدأت تظهر الكثير من الابحاث والدراسات والمقالات والكتب العديدة في هذا المجال. وقد كان للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي حدثت أثراً كبيراً في زيادة الاهتمام لموضوع إدارة الوقت، وخاصة التطورات التقنية الهائلة في مجالات الاتصالات والمواصلات، وارتفاع مستوى المعيشة وارتفاع معدلات الاستثمار في المشروعات والمؤسسات وارتفاع تكاليف الإنتاج وغيرها الكثير. الحقيقة ان كثيراً من هذه المساهمات العلمية قد بدأت في العالم الغربي وبشكل قليل أو محدود في العالم العربي ... ففي العالم الغربي قدم الباحث الكبير (بيتر دراكر Peter Drucker) كتابه (المدير الفعال) عام ١٩٦٧ والباحث ماكنزي (R. Alec Mackenze) كتابه (مصيصة الوقت) عام ١٩٧٢، فضلاً عن كتابه (إدارة وقتك) Managing Your Time ، بالمشاركة مع تدت جستروم عام ١٩٦٧، واسهمت في هذا المجال الباحثة المعروفة (روزماري ستيوارت) بدراساتها (المديرون ونشاطاتهم Managers and Their Jobs عام ١٩٦٧ والباحث (هنري منتزبرج) في كتابه (طبيعة العمل الإداري The Naturel of Management) عام ١٩٧٣، علاوة على المساهمات الجيدة في هذا الموضوع في الوقت الحاضر عالمياً وعربياً أيضاً.

وعلى أية حال وكما يقول (ميريل ودونا Merill and Donna) يعد الوقت من المصادر الهامة والجاهزة للاستعمال اذ لا يمكن ان نشترى الوقت أو ان نبيعه أو نستأجره أو حتى نسرقه، أو نعيه أو نستعيه ولا ان نخزنه أو نوفره أو نضاعفه أو أن نصنعه أو نغيره، وكل ما نستطيع عمله هو أن نقضي الوقت.

فالاتجاه الحديث للتعامل مع الوقت يوضح فكرة وفلسفة معاصرة للتعامل أجزاء الوقت وتوزيعه على الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة الحديثة.

المبحث الثالث

التطوير الإداري بمنظور إدارة وتخطيط الوقت

مع تعاقب النظريات الإدارية المختلفة نجد ان المهتمين بشؤون المنظمات المعاصرة في معالجتهم لمشاكل المنظمات قد انتقلوا بتركيزهم الى إدارة الوقت Time Management واعتبروها حاسمة في ديمومة ونمو المنظمات، وذلك على أساس ان مساهمة إدارة الوقت في نمو المنظمات وتطويرها فنياً وإدارياً يعتمد الى حد كبير على استثمار الوقت الرسمي، وعلى مقدرة الأفراد في ضمان الاستخدام الأمثل والرشيد له، وما عمليات التطوير الإداري التي تسعى أجهزة الدولة المختلفة الى تنفيذها وتحقيق أهدافها المرسومة إلا جزء من هذه الفلسفة.

فالمنظور الإداري للوقت يتركز على اعتباره أحد الموارد المتاحة لإدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها، ونظراً لوجود أهداف محددة لهذه المنظمات أو الأجهزة الإدارية للدولة كان لابد من تركيز جهود العاملين فيها على نشاطات ومهام تقود باتجاه تحقيق أهدافها.

وعليه يعد الوقت مورداً هاماً من الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاءة. بل اصبح بعداً هاماً لابد من استثماره في الحاضر والتخطيط للأستفادة منه بشكل فعال في المستقبل ... ولذلك أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الأساسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد نجاح وفعالية مجهودات التطوير الإداري بشكل عام، لأن سوء استغلال الوقت من قبل معظم العاملين يولد دون شك سلبيات عديدة مثل سوء استغلال موارد الدولة البشرية والمادية بالإضافة الى تفشي وانتشار بعض العادات والظواهر المنحرفة في الأجهزة الإدارية كظاهرة الكسل وعدم تحمل المسؤولية، وبالتالي سيؤثر هذا كله سلبياً على الجهاز الإداري للدولة ككل .

وتأسيساً على ما تقدم وبناءً عليه فان العلاقة بين الوقت وإدارته من ناحية وعمليات التطوير الإداري هي علاقة وثيقة جداً لأن استغلال الوقت واستثماره بشكل فعال في المنظمة أو

الجهاز الإداري من قبل الإداريين والعاملين فيها باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة سينعكس إيجابياً وبصورة مباشرة على فعاليات التطوير الإداري ويزيد من كفاءة أداء العاملين والمنظمة بذات الوقت، كما ان خطط وعمليات التطوير الإداري تتطلب بالضرورة توقيتاً وسقفاً زمنياً لإنجاز تلك الخطط والعمليات سواء ما يتعلق منها بالخطط وبرامج الجهاز الإداري للدولة أو الموارد البشرية العاملة فيه وتنميتها وتطويرها بالفعاليات التطويرية الإدارية التي تسعى لتغيير الواقع الإداري الى الحالة الافضل التي تصب في النتيجة في الارتقاء بجهاز الدولة فكراً وسلوكاً وخدمة المجتمع وإشباع حاجاته وطلباته من السلع والخدمات العامة. ولذلك فإن الإدارة السليمة والكفاءة للوقت هي بالضرورة إدارة سليمة وكفاءة لعمليات التطوير الإداري والتنمية الإدارية .. لان هناك علاقة طردية بين نمط الإدارة المسؤولة عن استثمار الوقت في الجهاز الإداري للدولة وبين عمليات التطوير الإداري في ذلك الجهاز.

ولما كان الجهاز الإداري للدولة هو أحد أهم المؤسسات المعنية بالتطوير والتنمية الإدارية والتي نعقد عليها الأمل لتجاوز الهوة بين توقعات المواطنين وطموحات المسؤولين من جهة وبين قدرة الاجهزة الإدارية الفرعية المختلفة على الاداء بكفاءة وفاعلية من جهة أخرى،

فأنه من الملاحظ حالياً ان كثير من الدول قد فطنت أخيراً الى أهمية الاعتناء بتطوير الإدارة على اعتبار إنها الأداة التي تدير الموارد المحددة والمتاحة والتي تأتي في مقدمتها بل وأهمها جميعاً هو الوقت و إدارته واستثماره.

وقد بات من المعلوم لدينا ان مفردات العمل اليومي للجهاز الإداري الأساسية منها أو الروتينية هي في الاصل مستقاة من الأهداف والواجبات المحددة لأي جهاز أو منظمة مهما كانت طبيعة عملها مع مراعاة عنصر البرمجة بين حجم هذه المهام والسقف الزمني المطلوب لإنجازها.

ان دراسة وإدارة الوقت وفقاً لمنظور التطوير الإداري لا تتأتى من منطلق تغييره أو تعديله أو تطويره بل من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعال، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدرأً

دون أية فائدة أو إنتاج. ويقول بعض الباحثين : قد يخفق بعض الافراد العاملين في توظيف الوقت المتاح بشكل كفوء في أدائهم اليومي بسبب افتقارهم الى فكرة واضحة عن المهام والواجبات المناطة في تحديد الأولويات للإنجاز وحسب المهام والواجبات، ومن هذا المنطلق فانهم يبذلون الكثير من وقتهم في أداء مهام قليلة الإهمية أو تنفيذ نشاط روتيني، وتلك هي مشكلة من المشاكل العملية الإدارية اضافة الى إخفاقهم وحصراً في إدارة الوقت.

وهنا تلعب مجهودات التطوير الإداري دوراً مهماً وأساسياً في تنمية وتطوير العاملين وتعريفهم بمهامهم وواجباتهم وزيادة قدرتهم عل تحديد الأولويات المطلوب إنجازها بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والكلفة.

الوقت بين وظائف الإدارة والتطوير الإداري

ترتبط وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة وتدريب ورقابة... الخ ارتباطاً وثيقاً بالوقت. والوقت الذي يمر دون ان يحقق فيه الجهاز الإداري أو المؤسسة نتائج ملموسة، وقت ضائع الى الابد .

ان التطوير الإداري لا يدرك بالتمني بل يدرك بالعمل المتواصل المضني، ومن يعمل لأجل التنمية عليه ان يدرك أولاً وأخيراً، أن الزمن هو مفتاح النمو، وأن الجهد والإدارة والعمل المتواصل في الوقت هي العناصر الرئيسية لبلوغ أهداف التنمية الإدارية وكذلك فإن للخبرة في هذا المجال دور كبير في التنمية، وما الخبرة إلا وقت أمضاه الاخصائيون فأخطئوا أو أصابوا حتى وصلوا إلى قنوات أكيدة بعيدة عن التوقعات والتحليلات.

ان فهم خصائص الوقت تعد مهارة أساسية من مهارات المدير الفعال تستلزم دراسته التخطيط والتنظيم الجيد وان تتم وفق أسس علمية واضحة، حتى يمكن استغلاله بشكل جيد وفعال وبالعمل على تحديد العوامل المسؤولة عن هدره أو عدم استغلاله. فالوقت يمضي ويسير بلا توقف، والإدارة يجب أن تسير معه، فإنه ان توقفت الإدارة سبقها الزمن مسافات بعيدة، فما كان يصلح في زمن مضى لم يعد يصلح في زمن متقدم، أو أنه يحتاج على الأقل

الى تبديل وتطوير يتناسب مع الجديد، مع ضرورة الاطلاع المستمر على المفاهيم الإدارية الجيدة وما يتصل بها من مخترعات من أجل تحقيق أغراض التطوير الإداري المطلوب.

يتضح مما سبق ان الوقت، عنصر حاسم من عناصر الإدارة المتمثلة بالموارد المادية مثل (المباني والعدد والآلات والأموال) والموارد البشرية وإفكار، ذلك أنه العنصر المؤثر والمحرك لأستخدامات العناصر الأخرى الذي بدونها لا نستطيع عمل أي شيء .. فإنه لا توجد وسيلة إمام الإدارة إلا بزيادة تفعيل الوقت وحسن استغلاله واتخاذ ما يلزم من التدابير لمنع استلابه أو هدره أو أعاقته.

ان من مضيعات وقت الإداري، ما تكون الإدارة مسؤولة عنه بفعل سياستها والاجراءات المتبعة فيها من مثل عدم توافر وصف وظيفي لكل وظيفة فيها مع ما تعتمد عليه من تحديد للصلاحيات والأدوار، وعدم الملائمة ما بين شاغلي الوظائف ومتطلبات تلك الوظائف ومواصفاتها أو في عدم عقلانية سياسة الأجور والمكافآت والعلاوات المطبقة فيها، أو في نقص في أساليب التوجيه والرقابة، أو إجراء ممارسات إدارية لها انعكاساتها على مجمل المناخ التنظيمي، مما يترتب عليه من تدني الروح المعنوية وانخفاض الدافعية والشعور بالعبثية كمحصلة للأداء الجيد، ومنها ما يكون بفعل الإداري نفسه، مثل عدم أداء المهام حسب أولوياتها أو عدم الرغبة في العمل أو عدم التوافق بين مهارات الفرد وحاجاته وقدراته وبين ما يتطلبه العمل، أو بفعل ممارساته التي تترك الحبل على الغارب لممارسات سارقي الوقت... ومن هنا ومن أجل تصحيح مسار كل من الإدارة والإداري والانتقال بهما الى الحالة المطلوبة لأستغلال الوقت واستثماره بكفاءة وفاعلية لابد من الشروع بعمليات التطوير الإداري وفق المنظورين المخطط الشامل والمخطط الجزئي التي أصبحت ضرورة حتمية لمواكبة التطور العلمي والتقدم التكنولوجي الذي يشهده عالمنا المعاصر في مختلف الميادين.

وأخيراً لابد من القول والتأكيد بأنه، قد تتباين الإمكانيات المادية المتاحة لفرد دون آخر أو لمؤسسة عن غيرها أو حتى لأمة عن سواها ولكن الوقت يبقى متوافراً للجميع على حد

سواء وبنفس الطريقة والقدر، وهذا يعني ان الوقت هو عنصر التحدي القائم بين الجميع أفراداً كانوا أو جماعات. كما ان إدارة الوقت لا تقتصر على الإداريين دون غيرهم أو على العمل الإداري دون سواه فالجميع مطالبون بإدارة وقتهم بشكل فعال بحيث يحقق الشخص من خلال استغلال هذا الوقت أقصى فائدة ممكنة مقارنة بالفرص البديلة للنشاطات أو الأعمال أو المهام المطروحة.

الفصل الثالث

الفساد الإداري

كثر الحديث في الستينات والسبعينات من القرن الماضي عن التخلف وما رافقه من ظواهر واعراض، وقد انتهت المناقشات الإقليمية والدولية والتي تمخضت عن المؤتمرات والحلقات الدراسية الى وجوب تخصيص عقد السبعينات لجهود التطوير والتنمية في أقطار العالم الثالث لتقليل الفجوة بين دول الشمال ودول الجنوب الفقيرة.

ولقد كانت ظاهرة الفساد الإداري من بين المشاكل الرئيسية التي سعت تقارير الخبراء الدوليين على ضرورة معالجتها في الأقطار النامية اذا ما أريد لبرامج التنمية ان تنفذ فيها. فهذه الأقطار على حد قولهم متيمة أو مولعة بالفساد الإداري للأسباب التاريخية والحضارية التي تعيشها.

اما الدول المتقدمة فقليلة هي التقارير التي كانت تنشر حول الفساد فيها حتى عام ١٩٨٠ حين وقف ((رونالد ريغان)) المرشح لمنصب رئاسة أكبر دولة متقدمة في العالم آنذاك يخاطب الأمريكيين قائلاً أثناء حملته الانتخابية، ((اعلموا أن حكومتكم هي مشكلتكم الرئيسية، ولذلك فأنها ليس الحل كما أرى، ولكن أعدكم بأنكم اذا ما انتخبتموني للرئاسة ان اعمل على تحويل حكومتكم الفدرالية التي هي الآن بالوعة الإسراف والاستغلال لأجعل منها أداة للتحكم بالأنفاق نظيفة من الفساد خالية من الشحوم التي تزيد عن حاجتها)).

وبدلاً من ان يبر ((ريغان)) بوعده فأن التهم قد وجهت إلى العشرات من كبار مساعديه لأرتكابهم جرائم التلاعب بأموال الدولة واستغلال النفوذ والخروج على القيم والاداب مما اضطر بعضهم للاستقالة والبعض الآخر لدخول السجن.

وجرائم الفساد في اليابان وانكلترا وإيطاليا وروسيا، ومازاد قضايا تورط كبار المسؤولين في هذه الدول والولايات المتحدة في التحقيقات جارية بخصوص الفساد في عدة دول، ولا يخفى علينا من المقدمة منها بعمليات تقاضي الرشاوي والعمولات لعقد الصفقات بعض

الشركات العملاقة المتعاملة معهم، بل ان العديد من جرائم الفساد الإداري التي كشف النقاب عنها في الأقطار النامية خلال العقدين المنصرمين كانت تصدر لها من الأقطار المتقدمة عبر وكلاء الشركات المتعددة الجنسية ودوائر المخابرات وأجهزة التجسس والاتجار بمصالح الشعوب. وهكذا يصبح التقدم والتمدن مولداً للفساد الإداري بعد ان كانوا يعدون الفساد من سمات التخلف. ولم تتردد الأدبيات المعاصرة من تأكيد هذه الحقيقة .

ولما كان الفساد ظاهرة مرضية في مراحل الأولى لكنه سرعان ما يتحول الى وباء ينتشر في الوسط الإداري ... وعليه فأن موضوع الفساد الإداري هو من الموضوعات المهمة والخطيرة في آن واحد بأعتباره (أي الفساد الإداري) أحد الآفات التي تواجه الأجهزة الإدارية في المجتمعات النامية والمتقدمة بقطاعيها العام والخاص على حد سواء.. وتؤدي الى نتائج خطيرة يأتي في مقدمتها انهيار النظام القيمي للأفراد وانحرافهم عن تحقيق الأهداف العامة فضلاً في توزيع الثروة في المجتمع.

ويقول احد الحكماء الهنود القدامي ((كيوتيا في كتابه ارثاشسترا Kautilya in Arthashan) بخصوص الفساد ما يلي : (وحيث ان الإنسان لا يستطيع ان يقول بكل تأكيد، عندما يرى سمكة موجودة داخل الماء، ما اذا كانت تلك السمكة تشرب من الماء الموجودة فيه ام لا، فان من الصعوبة، معرفة ما اذا كان موظف ما يأخذ رشوة، أو لا يأخذ رشوة، أثناء قيامه بعمله). وعلى الرغم من عدم توفر الاحصاءات عن حجم هذه الظاهرة الا انه بات من الواضح ان الممارسات ذات الصلة بالفساد الإداري، تكتسب في الوقت الحاضر أهمية خاصة في البلدان النامية لما لها من أثار وانعكاسات سلبية خطيرة على الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تفتقر اليه غالبية مجتمعات الدول النامية، ناهيك عن أثاره السلبية في التقليل من فاعلية القرارات السياسية وعدم تنفيذ السياسات العامة والاستخدام غير الكفوء للموارد البشرية والمادية، وازعاف السلطة المعنوية والأخلاقية في المجتمع، والحد من ظاهرة الفساد الإداري سيكون هدفاً، وفي الوقت نفسه وسيلة للوصول إلى أهداف أخرى تتعلق بالقضاء أو التخفيف من حدة تلك الظاهرة لما لها من تأثير خطير وكبير على أداء

العاملين في أجهزة الدولة من جهة وعلى رضى المواطنين من جهة أخرى. ومن أجل الوقوف على حقيقة وأهمية دراسة هذا الموضوع وتأثيراته الكبيرة على كفاءة الأجهزة الإدارية والعاملين فيها وأثاره الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على المواطنين المتعاملين مع تلك الأجهزة وانعكاساته السلبية الآنية والمستقبلية على المجتمع بشكل عام لابد من الوقوف على المفاهيم المختلفة للفساد الإداري وبيان أشكاله ومظاهره وتوضيح أسبابه وتحديد أثاره وتشخيص وسائل مواجهته وعلاجه وهو ما نهدف اليه هنا في هذا الفصل.

المبحث الأول

مفاهيم الفساد الإداري

قبل تحديد مفاهيم الفساد الإداري التي طرحت بأدبيات الإدارة لابد من الوقوف على معنى الفساد في اللغة وفي القواميس. يشير (مختار الصحاح) الي ان كلمة (فساد) قد جاءت من أفسد الشيء ويفسد بالضم (فسادا) فهو فاسد ولا تقل انفسد والمفسدة من المصلحة. اما (المنجد) فيتوسع في التفسير اللغوي لكلمة فساد مؤكدا ان (افسده وفسده) ضد (اصلحه) وفساد القوم أساء اليهم ففسدوا عليه واستفسد ضد استصلح، والفساد مصدر اللهو واللعب والمفسده مصدره الفساد أو سببه. وجاء في قاموس ويبستر Webster Dictionary ان الفساد يعني (الحث على العمل الخاطيء بواسطة الرشوة أو الوسائل غير القانونية الأخرى).

وفي الأدب الإداري فقد اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم الفساد الإداري وتباينت وجهات نظرهم بصده وذلك نتيجة لأختلاف وتباين المدارس الفكرية والفلسفية التي ينتمي اليها كلاً منهم، ولذلك نجد أن كل باحث أو كاتب يضع التعريف أو المفهوم الذي يتفق مع موضوع بحثه وهدفه.

ومع ذلك أبسط مدخل يمكن من خلاله الوقوف على المفاهيم المختلفة للفساد الإداري هو ذلك المدخل الذي يعتمد على تناول مفاهيم الفساد الإداري من خلال ثلاثة مناهج فكرية تتلخص بالآتي:

أولاً : المنهج القيمي (القديم)

يركز أنصار هذا المنهج في تحديد مفهوم الفساد الإداري على النظام القيمي Moral system ولذلك نرى (Dobel) يعرف الفساد الإداري بأنه (القصور القيمي عند الأفراد الذين يجعلهم غير فادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة). أما (Caiden) فقد عرف الفساد الإداري بأنه (فقدان السلطة القيمية وبالتالي أضعاف فاعلية الأجهزة الحكومية). ويلاحظ ان مفاهيم أنصار المنهج القيمي تؤكد على ان الفساد الإداري ما هو الا نتيجة لانحراف قيمي يتجسد على شكل سلوكيات منحرفة عن النظام العام مستهدفة أبعاده عن أهدافه الحقيقية من أجل تحقيق أهداف ومصالح شخصية.

هذا وقد وجهت بعض الانتقادات الى مفاهيم هذا المنهج من أهمها:

- ١- ان مفهوم القيم مفهوم نسبي غير ثابت ومن الصعوبة التحقق منه.
 - ٢- عدم وضوح حدود النظام القيمي الذي قد يتم الانحراف عنه، أهو نظام عالمي مقرر ومعترف به عالمياً أم هو أي نظام قيمي معتمد وملتزم به من قبل أي مجتمع من المجتمعات.
- فاذا كان النظام القيمي عالمياً تبرز صعوبة تحديد أسسه ومعالمه بصورة دقيقة، اما اذا كان النظام القيمي المقصود هو أي نظام معتمد وملتزم به من قبل مجتمع ما فهنا تبرز دون أدنى شك مفاهيم نسبية متغيرة نتيجة لوجود فوارق بين النظم القيمية الملتزمة من قبل الأجهزة الحكومية في مختلف دول العالم.

ثانياً: منهج المعدلين أو العاملين الوظيفيين

يؤكد أنصار هذا المنهج الذي ظهر في الستينات من القرن الماضي على أنقاض المنهج القيمي يؤكدون في مفاهيمهم للفساد على انه : حالة مرحلية تبدأ في مراحل النضوج الأولى للمجتمع وتزول عند اكتمل حالة النضوج والتطور.

لقد كان أنصار هذا المنهج يتحدثون عن إيجابية الفساد وكيف انه يشكل حالة تدمير نفسها بنفسها، ويعدون الفساد ذو طابع شخصي ينتهي بتدمير نفسه بنفسه .

ومن المفاهيم التي تناولت الفساد الإداري وفقاً لهذا المنهج نجد Caiden and Caiden يعرفان الفساد الإداري بأنه (السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محابة لأعتبارات خاصة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لأعتبارات شخصية. أما آخرون يعرفان الفساد الإداري أيضاً بأنه (الحالة التي يدفع فيها الموظف نتيجة لمحفزات مادية أو غير مادية، غير قانونية للقيام بعمل لصالح مقدم المحفزات وبالتالي الحاق الضرر بالمصلحة العامة).

كما ان احدهم عرف الفساد الإداري بأنه (السلوكيات اللااخلاقية يمارسها بعض الموظفين من أجل تحقيق أهداف شخصية على حساب أهداف الجهاز الإداري). وعلى الرغم من منطقية مفاهيم هذا المنهج وواقعيتها الا انها هي الأخرى قد تعرضت الى بعض الانتقادات من أهمها:

١- ان سبب تفشي ظاهرة الفساد الإداري لم يكن فقط قصور ونواقص في قواعد العمل الملتزمة في الأجهزة الإدارية وانما هناك أسباب أخرى لم تلاحظها مفاهيم هذا المنهج مثل الجوانب القيمية وحالات الفساد النظمي.

٢- أن بروز ظاهرة الفساد لم يكن مرتبطة بحوافز غير مشروعة تقدم من قبل أطراف أخرى فقط بل قد يكون السبب في حدوثها اندفاعات ذاتية عند الموظفين انفسهم ولصالحهم .

٣- ان ظاهرة الفساد أو حالات منه لا يقتصر وجودها على الدول الأقل تقدماً بل هي موجودة ايضاً حتى في الدول المتقدمة ولكن ربما بنسب أقل.

ثالثاً: منهج اللامعدلون (ما بعد الوظيفيون)

وهو منهج فكري معاصر ظهر في سبعينات القرن الماضي نتيجة للانتقادات التي وجهت لمفاهيم منهج المعدلين أو الوظيفيين الذي وصفهم الأكاديميون واتهموهم بالسطحية

وبمناهج العمل الركيكة والمتهورة. ولذا نجد انصار منهج ما بعد الوظيفيين يظهرون قلقهم حول موضوع الفساد وبالتالي يضعون استراتيجية متعددة الاتجاهات للتعامل مع خطر الفساد قائمة على أساس تنمية الوعي المجتمعي العام وذلك من خلال خلق جو مفعم بما يسمى (عدالة المجتمع).

ويستند ايضا منهج اللامعدين (ما بعد الوظيفيين) الذي يقوم منهجهم على تصور ابعد من تصور الوظيفيين يستندون في مفاهيمهم للفساد الإداري على اعتبار ان الفساد الإداري ظاهرة لا تقتصر على الممارسات الفردية وانما تمتد أكثر من ذلك وتأخذ طابعاً تنظيمياً يعمل على تكريس النفس والاستمرار وليس التفاني الذاتي مع حركة تقدم المجتمع. وتعريف الفساد هنا يمكن تصنيفها الى ثلاثة مجاميع :

١- التعريف الذي يعتمد الإدارة العامة مركزاً له والذي يعتبر الفساد هو انحراف عن الواجبات الإدارية والقانونية الثابتة من أجل الحصول على فوائد شخصية ومكتسبات آنية.

٢- التعريف الذي يعتمد السوق مركزاً له والذي يعتبر الفساد هو (وحدة عليا Maximizing Unit) وهي نوع خاص من التجارة التي عن طريقها يقوم رجال الإدارة العامة بتقييم المكتسبات المالية طبقاً لمبدأ العرض والطلب المطروح في السوق.

٣- التعريف الذي يعتمد الاهتمامات الإدارية مركزاً له والذي يعتبر الفساد نوع من التضليل الإداري الذي يتم عن طريقه تقديم وتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

بين التعريفات الأخرى للفساد التي طرحها عدد من الكتاب والباحثين ما يأتي :

- الفساد مؤسسة فوق القانون تستخدم من قبل الأفراد والجماعات لممارسة تأثير على عمليات الجهاز الإداري.

- الفساد الإداري: هو حصيلة الاتجاهات والأنماط السلوكية المتأصلة في الهياكل الإدارية بل في المجال الاجتماعي ككل وفي النمط الحضاري وفي قلوب وعقول الموظفين والمواطنين على حد ليس سواء.

- الفساد الإداري : استغلال الوظيفة العامة والمصادر العامة لتحقيق منافع شخصية أو اجتماعية بشكل منافي للشرع والأنظمة الرسمية، سواء أكان هذا الاستغلال بدافع شخصي من الموظف ذاته أم نتيجة الضغوط التي يمارسها عليه أفراد من خارج الجهاز الحكومي وسواء أكان هذا السلوك بشكل فردي أو بشكل جماعي.

- الفساد الإداري : النشاطات التي تتم داخل جهاز إداري حكومي والتي تؤدي فعلا إلى انحراف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة سواء كان بصفة متجددة أم مستمرة أم لا، وسواء أكان ذلك بأسلوب فردي أم جماعي نظمي . وهناك من يعتبر الفساد أحد الوسائل النبيلة (أو فساد نبيل) عندما يكون الغرض منه تحقيق مصلحة عامة أو مصلحة البلد عموماً أو مصلحة شركة أو مؤسسة وطنية تتعامل مع بلد أجنبي أو منشأة صناعية أو منشأة تجهيز مواد أولية أو سلع وبضائع في بلدان أخرى.

أن هذا يتعارض بالنتيجة مع المفاهيم المتداولة للفساد وهو بالتالي نوع من التضليل، والمراوغة الإدارية من أجل الحصول على مصالحه شخصية سواء أكانت عامة أو خاصة لأن الفساد هو الفساد وهو ضد الإصلاح والله يعلم المفسد من المصلح.

أما التعريف الإجرائي الذي نراه للفساد الإداري فهو : سلوكيات منحرفة لأخلاقية يمارسها بعض الموظفين داخل الجهاز الإداري وخارجه وتؤدي إلى انحراف ذلك الجهاز عن أهدافه المرسومة لصالح أهداف شخصية وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أم جماعي.

وتأسيساً على كل ما تقدم تبقى ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة سلبية تكاد تكون عامة وملموسة في مختلف بلدان العالم المتقدمة منها والنامية مع اعترافنا بوجود اختلاف في درجة انتشارها ومدى شعور الناس بوجودها، وأفضل دليل على ذلك يمكن الاستشهاد به في هذا المجال ما قاله أحد حكماء الهنود القدامى بخصوص الفساد (ان الانسان لا يستطيع ان يقول بكل تأكيد عندما يرى سمكة داخل الماء، ما اذا كانت تلك السمكة تشرب من الماء الموجود فيه ام لا) ... كذلك فإنه من الصعوبة بمكان معرفة ما اذا كان موظف ما يأخذ رشوة او لا يأخذ رشوة في أثناء قيامه بعمله.

المبحث الثاني

أشكال الفساد الإداري وأسبابه

أولاً : أشكال الفساد الإداري

تعددت المعايير التي استخدمها المعنيون بدراسة وتصنيف الفساد الإداري فأتخذت ثلاثة معايير أساسية يمكننا تلخيصها بالآتي :

١- معيار الرأي العام

قسم أنصار هذا المعيار الفساد الإداري الى ثلاثة أنواع جعلوا لكل منها لونا وهي (الأسود والأبيض والرمادي). فيكون الفساد الإداري الأسود عندما يتفق الجمهور والعاملون على سلوك معين على انه رديء او سيء. وعندما يرضى الجمهور والعاملون على سلوك معين فان هذا السلوك يعد فساداً إدارياً أبيض.

اما عند غياب مثل هذا الاتفاق فان الفساد يكون في هذه الحالة رمادياً وهذا يعني ان رجال الإدارة عندما يعتبرون تصرفاً ما (سيئاً) قام به أحد الموظفين وأدى بالتالي الى فشل أو نجاح معين فانه سيكتسب في الحالة لوناً أسوداً أو أبيضاً .. اما اذا لم يحصل هذا العمل أو التصرف على قبول أو رفض كلي فانه سيتخذ لونا رمادياً.

٢- معيار الممارسين للفساد

ووفقاً لهذا المعيار فان الفساد الإداري اما ان يكون فساداً فردياً خارجية تنظيمياً . فالفساد الفردي يتمثل بالنشاطات والسلوكيات المنحرفة التي يمارسها فرد معين لتحقيق مصالح شخصية.. أما الفساد التنظيمي فانه يتمثل بالنشاطات المنحرفة التي تمارس من قبل منظومة أو منظومات فاسدة هي في العادة تضم مجموعة من الأفراد قد يكونوا جميعاً من داخل الأجهزة الإدارية المعنية بممارسة الفساد الإداري خارج تلك الأجهزة ولكن يرتبط بمصالح شخصية معينة مع جهات خارجية.

٣- معيار حالات الفساد

لما كان الفساد الإداري هو ما يشوب الإدارة من خلل واضطراب غير مشروع فان الفساد هنا يتمثل بالعديد من الحالات مثل: انتشار الرشوة والمحسوبية، الاتجار بالوظيفة العامة، الاختلاس من المال العام، الابتزاز الوظيفي، سوء استعمال السلطة، التسبب والإهمال الوظيفي، واللامبالاة في العمل، التفريط بالمصالح العامة، عدم الحفاظ على الممتلكات العامة، إهدار الوقت شيوع النفاق الوظيفي، علاقات الريبة والشك وعدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، تصنع العمل أمام الرؤساء، غياب المسؤولية والالتزام الذاتي، الصراع على القوة، وسوء ممارسة مفهوم الوظيفة العامة.

ثانياً: أسباب الفساد الإداري

لقد تعددت الآراء وتباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أسباب الكامنة وراء ظاهرة الفساد الإداري وممارسته من قبل بعض العاملين في الأجهزة الحكومية والخاصة، وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي نظمي. ويمكن حصر تلك الأسباب بواحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

١- أسباب حضرية

هناك من يرى بان أسباب الفساد الإداري ما هي الا أسباب حضرية. التفسير الحضري يشير إلى وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع وبين قواعد العمل الرسمية المعتمدة من قبل الأجهزة الإدارية، وهنا لابد من إثارة التساؤل الآتي : هل ان هذا الكلام ينطبق على الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء ؟ والإجابة بطبيعة الحال كلا لأن صحة هذا التفسير يمكن ان تنطبق على الدول النامية أكثر من انطباقها على الدول المتقدمة أو الأكثر تقدماً مع تحفظنا على من يؤكد منا الطبيعة الإيجابية لظواهر الفساد الإداري في الدول النامية وما يحمله من تعميم وجهل بخصوصيات النظم الحضرية القيمية في مجتمعات الدول النامية ولأن التفسير الذي جاء به أنصار هذا الرأي وفي مقدمتهم (الوظيفيون أو المعدلون) لا يمكن

ان يؤدي الى تقليص الفجوة بصورة دقيقة ومنتظمة بين المجتمع والجهاز الإداري. كما ان سلبياته المتوقعة تفوق ما يمكن ان يحققه من إيجابيات علماً بأن تطبع النظم المقتبسة من الدول الأكثر تقدماً بالأساليب الفنية العلمية المعتادة لواقع الدول النامية يعتبر أكثر ضماناً لمصالحها من أشكال ذلك الى الفساد الإداري.

٢- أسباب سياسية

يرى أنصار التفسير السياسي لظاهرة الفساد الإداري، أن محدودية قنوات التأثير الرسمية على قرارات الأجهزة الإدارية الحكومية وضعف العلاقة بين هذه الأجهزة والجمهور، والتعالي وشيوع الولاءات الحزبية على حساب الحس الوطني الشامل وحماية المفسدين والتساهل في محاسبتهم، وغياب الأنظمة الرقابية من شأنه ان يدفع الى بروز حالات الفساد الإداري ، وظهور ممارسات منحرفة تخل بالأهداف والمصالح العامة للمجتمع. اذا كان هذا الكلام ينطبق على غالبية الدول النامية فهل يمكن انطباقه بنفس التعميم على الدول المتقدمة ... ان الإجابة على ذلك بالنفي طبعاً لأنه ينطبق قطعاً على حالات عديدة للفساد الإداري في دول تتعدد فيها قنوات الاتصال بين الجمهور وأجهزة الدولة الحكومية وتتفوق فيها الولاءات الوطنية على الولاءات الجزئية داخل المجتمع، كما هو الحال في العديد من الدول المتقدمة والأكثر تقدماً.

٣- أسباب هيكلية

يؤكد أنصار التفسير الهيكلي على ان أسباب الفساد الإداري ما هي الا نتيجة لوجود هياكل قديمة لأجهزة الدولة لا تتوازن أو تتناسب مع قيم وطموحات الأفراد، ولا تستجيب لمطالبهم واحتياجاتهم وهذا من شأنه ان يخلق حالة من عدم التوافق بين الجهاز الإداري المعني ، وأولئك الأفراد، مما يجعلهم يلجئون الى اعتماد مسالك أخرى تنضوي تحت مفهوم الفساد لتجاوز محدوديات الهياكل القديمة وتحقيق مصالح ذاتية على حساب أهداف ومصالح الجهاز الإداري المعنى.

الملاحظ أن مثل هذه الحالات موجودة ومعمول بها في كثير من الدول النامية والدول المتقدمة ولكنها بعيدة عن مآزق الأحكام القيمية التي وقع فيها أنصار التفسير الحضري الذي يرجع ظاهرة الفساد الى وجود فجوة بين القيم الحضرية للمجتمع من جهة وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المعتمدة في أجهزة الدولة الإدارية من جهة أخرى.

٤- أسباب قيمية

يرى أنصار التفسير القيمي بأن الفساد الإداري ما هو الا نتيجة لأنهيال النظام القيمي للأفراد والذي يتمثل بالقيم والتقاليد والعادات الاجتماعية الموروثة واستبدالها بأطر قيمية منحرفة أو بأطر قيمية هشة بعيدة عن القيم المعتمدة في المجتمع.

ومن الجدير بالإشارة هنا بأن حالات الفساد الإداري التي تمارس في ظل السبب أعلاه يغلب عليها طابع النسبية نتيجة لتباين النظم القيمية المعتمدة في المجتمعات من جهة وتباين نظم وقواعد العمل الرسمية المعتمدة في أجهزتها الإدارية من جهة أخرى.

٥- أسباب اقتصادية

يرى أنصار التفسير الاقتصادي بأن الفساد الإداري ما هو الا نتيجة لعدم توزيع الثروة في المجتمع بشكل عادل، أضف إلى ذلك ما تحمله البيئة الاقتصادية من سوء الأوضاع المعيشية للعاملين الناجمة عن عدم العدالة في منح الرواتب والأجور مما يؤدي بالتالي إلى ظهور فئتين فئة كثيرة الثراء مقابل فئات أخرى محرومة في المجتمع، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى أضعاف الولاء للأهداف العامة المشتركة للمجتمع ومن ثم بروز سلوكيات منحرفة وفاسدة في أجهزة الدولة.

ومن الجدير بالملاحظة هنا بأن ما يؤخذ على هذا التفسير هو إغفاله لوجود فئة أو فئات متعددة تقع في الوسط بين الفئتين السابقتين وربما تمثل هذه الفئة الوسطى الغالبية من أبناء المجتمع. وفي مثل هذه الحالة ستعمل فئات الوسط على تقليل التناقض في المجتمع، كما تعمل على استمرارية النظام الاجتماعي وربما تطوره ضمن إطار معين.

٦- أسباب إدارية

أما أنصار التفسير الإداري فيرون ان أسباب الفساد الإداري تعود بالنتيجة الى البيئة الإدارية، فكلما اتسمت البيئة الإدارية بدرجة عالية من الوعي والثقافة كلما كانت أكثر حصانة ومنعة من مظاهر الفساد الإداري. وبالعكس كلما اتسمت البيئة الإدارية بضعف الوعي والثقافة أو عدمها كلما أدى ذلك الى بروز حالات فساد إداري متمثلة بضعف القيادات الإدارية وعدم نزاهتها وسوء اختيار العاملين وسوء توزيع السلطات والمسؤوليات وعدم وضوح التعليمات، وسوء تقويم أداء الأفراد والمنظمات.

وبصورة عامة يمكن سرد اسباب ودوافع السلوك غير الأخلاقي في النقاط الآتية:

أ- سوء الإدارة: ويتمثل في ضعف الرقابة والمتابعة وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات للموظف الحكومي.

ب- انخفاض الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الموظف وعدم كفايتها لتلبية وإشباع حاجته وسد متطلبات عائلته.

ج- ارتفاع الأسعار والخدمات التي يحتاجها الموظف وذلك نتيجة لظهور السوق السوداء واختفاء السلع في قنوات التوزيع الرسمية، وبالتالي انخفاض القوة الشرائية للأجر أو الراتب.

د- ضعف تطبيق القوانين والأنظمة والقرارات التي تنظم الوظيفة والعمل، وتنظم سلوك العاملين في المنظمات. ان تطبيق القوانين والنظم والقرارات يحتاج الى قيادات إدارية مخلصه للوطن وملتزمة دينياً وأخلاقياً في أداء الواجب والعمل لأن أخطر أنواع الفساد في رأيي هو فساد القادة، ولذلك يتطلب الأمر من القيادات الإدارية الملتزمة الشجاعة القادرة على مواجهة الفساد والتسيب والتي تحمل الرغبة والاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل خدمة الوطن والمجتمع.

ومن أسباب ضعف تطبيق القوانين والأنظمة هو اعتماد مبدأ الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب. فالإداري او الموظف غير الكفوء وغير المؤهل لا يستطيع القيام بمهام

الوظيفة بالصورة الصحيحة ويسيء الى الوظيفة والمجتمع، ولا يستطيع ان يفرض سلطة القانون والنظام بل يصبح هو نفسه أداة للغير.

و- سوء التنظيم وعدم الاستقرار الإداري: أن عدم وجود هيكل تنظيمي جديد، وعدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات وعدم وضوح العلاقات الوظيفية، وعدم استقرار القيادة الإدارية وتغيرها باستمرار، وعدم وجود دليل تنظيمي يتضمن إرشادات وتوجيهات إدارية لسلوك الموظفين والعاملين ... الخ، كل ذلك يساهم في تدني السلوك الوظيفي المرغوب ويؤدي الى تفشي السلوك اللاأخلاقي في المنظمة.

ي - سوء تطبيق الإجراءات العلمية في اختيار وتعيين الموظفين نتيجة لعدم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية والاختبارات اللازمة لأختيار العاملين الذين تتوفر فيهم الكفاءة والصدق والأمانة في التعامل والعمل، كذلك إهمال استخدام التقارير السنوية وتقويم الأداء ومعايير الترفيع والترقية الخ.

المبحث الثالث

منافذ الفساد الإداري وآثاره

أولاً : منافذ الفساد الإداري ومداخله

للفساد الإداري منافذ متعددة يدخل من خلالها إلى مختلف مفاصل الدولة والمجتمع اذا ما وجد المجال أو المناخ الملائم أو الخصب الذي يتبع للمنظومات الفاسدة وقياداتها فرصة تحقيق أهدافها المنحرفة واللاأخلاقية على حساب الأهداف العامة للدولة والمجتمع، ومن بين أهم منافذ الفساد الإداري ومداخله ما يأتي:

١ - المنفذ السياسي

ويتمثل في ضعف المؤسسات السياسية وعدم كفاءتها في إضفاء الهيبة على الدولة وأجهزتها، وفرض الرقابة على الأجهزة التنفيذية، وهذا ما يحدث غالباً في حالة غياب السلطة التشريعية وغياب الحياة الديمقراطية التي يسود في ظلها ويترسخ مبدأ محاسبة الوزراء وسحب الثقة منهم.

ففي الدول النامية يعد فساد القادة السياسيين من أخطر منافذ الفساد الإداري، وإذا ما كانت القيادة السياسية فاسدة فإن ذلك الفساد سيستمر وينتشر إلى المستويات التنفيذية الأخرى، وبالتالي سوف يمكن السلطة السياسية الفاسدة من السيطرة على الثروات والممتلكات العامة ومن أقرب الأمثلة على ذلك شاه إيران السابق .

ولما كان الأمر يتعلق بالقيادة السياسية فإن الفساد يبقى سريراً وهمساً ولكن أمره يستفحل بسرعة يوماً بعد يوم دون أن يكون خاضعاً للمناقشة، وهو أكثر وضوحاً اذا كان الحكم متوارثاً بين الاجداد والاحفاد.

اما في الدول المتقدمة التي تدعي الديمقراطية وتعتمد التصويت في اختيار قادتها فيبدأ المرشحون بشراء الأصوات واعطاء وعود كاذبه وبراقة للمواطنين و يقومون بعد نجاحهم

وفوزهم بالانتخابات باتباع مختلف السبل الوسائل المشروعة وغير المشروعة لتعويض ما فقدوه من مبالغ خلال حملاتهم الانتخابية، وبذلك تصبح المراكز القيادية مراكزاً للفساد. وهذا هو السبب في الفضائح التي حدثت وتحدث بين الحين والآخر في الولايات المتحدة وبريطانيا وإيطاليا وغيرها.

٢- المنفذ الاقتصادي

تتباين القنوات في هذا المدخل أو المنفذ وتختلف أنواعها طبقاً لطبيعة الفلسفة التي يقوم عليها المنهج الاقتصادي المتبع. ومن أهمها:

١- التوزيع غير العادل للدخل والثروات، فيحدث التباين الطبقي الذي يمكن الأغنياء من السيطرة على الفقراء وإفسادهم.

٢- الانفتاح على الشركات الاقتصادية والتجارية المتعددة الجنسيات وتمكنها من فتح مكاتب ووكالات لها مما يجعلها أكثر قدرة على إنشاء منافذ تسيطر من خلالها على متخذي القرارات.

٣- اعتماد وتبني سياسات اقتصادية مرتجلة في الاستيراد والتصدير وتحديد الإعفاءات والتسهيلات مما يؤدي إلى أحداث الخلل في القطاعات الإنتاجية والاستهلاكية وتهيئة الجو لاستغلالها وإساءة تطبيقها.

٤- إبقاء سياسات الرواتب والأجور كما هي وعدم تعديلها أو إعادة النظر بها لتواكب التغيرات الاقتصادية ومستويات غلاء المعيشة والأسعار مما يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من العيش الكريم، الأمر الذي يسهل الرجوع إلى الأساليب والوسائل غير المشروعة.

٥- السياسات الاقتصادية المتعلقة بالضرائب والرسوم وجبايتها لها تأثير بالغ في العدالة الاجتماعية، وهي التي تسبب الخلل في التوازن بين الحقوق والواجبات، فالسياسات التي تلاحق صغار الموظفين وتجبرهم على دفع ضرائب على رواتب لا تسد رمقهم ولا تلبي

احتياجات عوائلهم في حين تتباطئ في جباية الضرائب من الأغنياء، مثل هذه السياسات تساعد دون أدنى شك على شيوع الفساد، وتزيد من تأثير المنظومات الفاسدة.

٥- الأسواق السوداء والأسواق الحرة، التي تسوق فيها البضائع الثمينة والنادرة هي الأخرى يمكن ان تكون عاملاً مساعداً في استشراف ظاهرة الفساد فيما اذا كانت عملياتها ونشاطاتها بعيدة عن سيطرة وتأثير الجانب العلمي والقانوني في إدارتها والرقابة عليها وبالتالي تلعب المنظومات الفاسدة فيها وقياداتها دوراً مؤثراً وفاعلاً في تحقيق مصالحها وأهدافها على حساب الأهداف والمصالح العامة.

٣- المنفذ الامني والعسكري

تلعب الأجهزة العسكرية دوراً بارزاً في حدوث الانقلابات العسكري وتغيير أنظمة الحكم، وبالمقابل تلعب دوراً بارزاً في إشاعة الأمر والاستقرار في المجتمع والدولة. فمعظم الانقلابات العسكرية في الدول النامية تضع في سلم أولوياتها محاربة الفساد ولكن سرعان ما عجزت تلك الأجهزة عن تحقيق ذلك فيحدث انقلاب آخر وهكذا، وبذلك يشيع الفساد وينتشر ليس داخل هذه الأجهزة فحسب وإنما داخل أجهزة الخدمة المدنية وغيرها.

ومن المبررات التي تجعل المؤسسة العسكرية مرشحة لهذا الدور متجاوزة هدفها في ضبط الأمن والنظام هي:

١- علاقة المؤسسة العسكرية بالقيادة السياسية وقربها من مركز اتخاذ القرار ومعرفتها بالتصرفات الشاذة.

٢- امتلاك المؤسسة العسكرية القوة الفعلية في تنفيذ إرادتها.

٣- التركيز على المؤسسة العسكرية من قبل أجهزة الاستخبارات للقوى المعادية، ثم فرص التدريب التي تتاح للعسكريين دون غيرهم.

٤- كبر حجم المؤسسة العسكرية وسعتها يتيح لها الفرصة في ممارسة الفساد بعيداً عن رقابة الأجهزة الأخرى نتيجة للطابع السري في المؤسسة العسكرية.

٥- الغطاء السيادي لأجهزة الأمن والسلطات الخاصة والتي يتمتع بها العاملون في هذه المؤسسات ثم الأساليب والأدوات التي يتمتع بها هؤلاء قد تحرفهم عن جادة الصواب نحو الانحراف.

٦- تلعب الأجهزة الأمنية ورجال الشرطة وقوى الأمن الداخلي دور كبير في ملاحقة الفاسدين والمجرمين والإحاطة بخيوط الفساد وعناوين المفسدين وسوابقهم، فإذا فسدت القيادات الأمنية تصبح تلك القيادة مصدراً للفساد والتخطيط له.

٤- المنفذ التشريعي والقانوني

يبرز الفساد هنا عندما تكون تشريعات الدولة وقوانينها منفذاً للفساد، أو ان تكون هيئاتها القضائية كذلك. فالقوانين لا تشرع الا لحماية المصلحة العامة، ومهمة القضاء دون أدنى شك رفع الظلم عن الناس والعمل على سيادة القانون... ومن بين أوجه الفساد في هذا هي المدخل هي:

١- السكوت على النصوص القانونية التي تشجع المواطنين والموظفين على الفساد وعدم العمل على تعديلها أو تبديلها أو إلغاءها.

٢- المحاباة في تفسير النصوص القانونية لصالح بعض الفئات مما يؤدي الى الفساد وإثارة الأحقاد.

٣- التساهل مع المحالين للقضاء بتهم الفساد الإداري والاعتداء على الأموال العامة.

٤- تمسك السلطة القضائية بالإجراءات الروتينية واعتماد الإجراءات البدائية في التحقيق وتخلفها عن مواكبة المستجدات التي تستخدمها عصابات الفساد ومنظوماته مما يجعل الأبرياء يتحملون دفع الثمن حتى تثبت براءتهم.

٥- قد يفلح المتورطين في جرائم الفساد في تجنيد بعض القضاة أو الحكام ليتولوا حماية الجناة والمجرمين مقابل اغراءات مادية وهذه لو حصلت تعد من أخطر المنافذ للفساد الإداري.

٦- قد تتولى بعض مكاتب المحاماة الدفاع عن المتهمين بجرائم الفساد مقابل مبالغ طائلة جداً ليحكموا ببراءتهم سلفاً. وقد يكون ذلك باتفاق بعض القضاة والمحامين معاً أو نتيجة توسط بعض القضاة السابقين في القضايا الإجرامية.

٥- المنفذ الاجتماعي

الأجهزة الإدارية لا تعمل في فراغ وانما تعمل في بيئة تؤثر وتتأثر بها، فالبيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الإدارية مثلاً تؤثر في سلوك العاملين، فالعادات الموروثة والعلاقات السلبية تفرض نفسها من خلال التعامل اليومي للمراجعين في تعاملهم مع الأجهزة الإدارية والعاملين فيها. ومن المتغيرات الاجتماعية التي تسهم في ممارسة الفساد ما يأتي:

١- توظيف الانتماءات الاقليمية والعشائرية والطائفية في الضغط على الإداريين لتحقيق مزايا بغير وجه حق كالتعيين أو منح وكالات أو إرساء المقاولات أو الحصول على إجازة ما ... الخ.

٢- شيوع الوساطات واستغلال ذوي النفوذ لنفوذهم وعلاقاتهم الشخصية والارسمية في التأثير على المعاملات الرسمية التي تتعارض مع القوانين وتمشيتها.

٣- التأثير السلبي لبعض العادات الاجتماعية على سلوك الإداريين كالإسراف في الأنفاق والهدر في المواد والاستهانة بالوقت وعدم الاهتمام بممتلكات الدولة والحفاظ عليها.

٤- تشبث بعض الموظفين والمواطنين بالأمثلة الشعبية الخاطئة كمثل قطع الأعناق ولا قطع الأرزاق ... الخ.

٥- يتسبب الجهل والفقر في جعل بعض المواطنين يقدمون على التحايل والتزوير وتقديم المعلومات الكاذبة مما يجعل الموظفين يتخذون قرارات لصالحهم وفيما بعد يتضح كذبهم وتمثيلهم.

ثانياً : أثار الفساد الإداري

تعددت الآراء واختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين بصد أثار الفساد الإداري، فهناك من يدعي بوجود أثار إيجابية وأخرى سلبية للفساد الإداري. فالآثار الإيجابية تتمثل بتخفيف حدة التناقض بين النظم الاجتماعية القيمية، ونظم العمل وقواعده الرسمية، اضافة الي ذلك اعتبار الفساد الإداري بديل لحالات المقاومة داخل الأجهزة الإدارية الحكومية، ومساهمة بزيادة المشاركة في صياغة القرارات، بأعتبره وسيلة لأضعاف السمات البيروقراطية ، ناهيك عن مساعدته في تطبيق التحولات التدريجية غير المفاجأة في قواعد ونظم العمل الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.

ويلحظ على أصحاب هذه الآراء انهم جميعا يتناسو بل أهملوا الآثار السلبية لظاهرة الفساد الإداري واكتفوا فقط بمجرد احتمال ما تحققه هذه الظاهرة من أثار سلبية مزعومة.

اما الآثار السلبية للفساد الإداري فهي كثيرة ومتعددة وتتوقف درجة حدتها على درجة استشراء و هيمنة المنظومات الفاسدة في الجهاز الإداري المقصود، ومن بين أهم الآثار السلبية للفساد ما يأتي:

١- أضعاف أو اختفاء قواعد ونظم العمل الرسمية المعتمدة في الجهاز الإداري المعني لتحل محلها قواعد وإجراءات عمل متعددة ومتضاربة تخدم أهداف، المنظومات الفاسدة وتحول دون تحقيق الجهاز الإداري لأهدافه الرسمية كلياً أو جزئياً.

٢- أضعاف دور القيادات الإدارية وفاعليتها داخل الأجهزة الإدارية وبالتالي أضعاف عمليات صنع واتخاذ القرارات ورسم السياسات.

٣- فقدان الجهاز الإداري لكيانه الفعلي الموحد لصالح المنظومات الفاسدة بداخله.

- ٤- سيطرة المنظومات الفاسدة على مدخلات الجهاز الإداري بالاتجاه الذي يخدم مصالحها وبعيداً عن تحقيق الأهداف والمصالح العامة للدولة والمجتمع.
- ٥- اختفاء نظم تقسيم وتوزيع الأعمال والواجبات بين العاملين ونظام تقسيم الهيكل التنظيمي داخل الجهاز الإداري الذي كان قائماً على أساس التخصص الوظيفي والخبرة الفنية ليحل محلها نظم وأجهزة قائمة على أساس الولاء لأهداف المنظومات الفاسدة وقياداتها.
- ٦- انهيار الهيكل التنظيمي الرسمي للجهاز الإداري المعني نتيجة لعدم احترام مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي (التوازن، المرونة، الاستمرار) وأسس تقسيمه ليحل محله حكم الموقف ومنطق القوة، وبما يخدم المصالح الخاصة للمنظومات الفاسدة.
- ٧- ظهور نظم اتصال و انسياب معلومات متعددة ومستقلة بعضها عن بعض، وتتقاطع مع نظام الاتصال الرسمي لمجمل الجهاز الإداري وتشل فاعليته وتحرف اتجاهاته لصالح المنظومات الفاسدة.

المبحث الرابع

وسائل مواجهة الفساد وعلاجه

لما كانت أسباب الفساد الإداري كثيرة ومتباينة، فإن وسائل مواجهته هي الأخرى كثيرة ومتباينة، لأنها لابد وأن تتوافق مع أنواع الفساد وأسبابه، ومن أجل مواجهة الفساد الإداري وعلاجه لابد من العمل بالاتجاه الذي يحقق الآتي:

١- إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار للقيم

وهذا يتطلب ضرورة وأهمية تطوير فهم عام لمعيار واحد للقيم على مستوى الأمة بحيث يضع الأمانة كأحدى الفضائل السامية الجديرة بالتقدير والثناء، وفي نفس الوقت إيجاد أو خلق كره عام واشمئزاز لدى المواطنين من الفساد بحيث يعتبرونه من كبريات الرذائل، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعليم بمختلف مراحله وبواسطة وسائل الأعلام المختلفة أيضاً.

٢- أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا

لما كان فساد القادة هو من أخطر أشكال الفساد فإن عدم وجود الأمانة والاستقامة لدى القادة السياسيين وكبار الموظفين سيؤدي حتماً إلى تجرؤ صغار الموظفين على سلوك دروب الفساد والرشوة المشينة واستغلال المواطنين .. وهنا لابد من أحكام الرقابة على تصرفات كبار الموظفين ومطالبتهم بتقديم تقارير دورية عن موجوداتهم الثابتة والمتداولة وبواسطة وضع قواعد لسلوك موظفي الدولة وإعلانها من حين لآخر حتى يكون بإمكانهم الحكم بأنفسهم فيما إذا كان هناك خروج من قبل الموظفين على هذه القواعد والسلوك المطلوب.

٣- نشر التعليم وتوعية المواطنين

لا شك أن جهل المواطنين وعدم معرفتهم لحقوقهم يجعلهم فريسة الموظفين المرتشين، فيدفعون لهم الرشوة من أجل إنجاز معاملاتهم وبالتالي اتساع ظاهرة الفساد وتحميل المواطن ما لا طاقة له عليه. ولمعالجة مثل هذا الوضع لابد من نشر التعليم أو الوعي بين صفوف المواطنين وتعريفهم بحقوقهم، وبما يؤدي عن دفع الرشوة الى الموظفين، وإلى تقليل نسبة الفساد في الإدارة وتحجيم المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري، وصولاً الى تفتيتها والقضاء عليها.

٤- محاسبة موظفي الدولة

ان ضعف أو انعدام عنصر الرقابة والمحاسبة على موظف الدولة يؤدي الى انتشار وتفشي الفساد بينهم، وإلى إساءة استعمالهم لسلطاتهم التقديرية وتجاوز حدود صلاحياتهم والعبث بأموال الدولة من ناحية واستغلال المواطنين من ناحية أخرى .. وهنا لابد من تشخيص وتحديد الأشخاص المنحرفين وكشف المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري من خلال إنشاء الأجهزة الرقابية اللازمة والقادرة على كشف المنظومات الفاسدة داخل الجهاز الإداري من خلال انشاء الاجهزة الرقابية اللازمة والقادرة على كشف الانحرافات والممارسات اللاأخلاقية داخل الجهاز الإداري المعني والتحقيق مع الموظفين المنحرفين وفرض العقوبات التي يستحقونها عليهم ليكونوا عبرة للآخرين.

٥- تبسيط اجراءات العمل والتخلص من المعوقات الإدارية

ان كثرة المعوقات الإدارية، كتعقيد الإجراءات وعدم تبسيطها وطول خطواتها يعد من الأسباب الرئيسية للفساد الإداري في الاجهزة الحكومية وخاصة الخدمية منها، وذلك لأن الإجراءات الطويلة و المعقدة تؤدي إلى الفساد نتيجة لأجبار المواطنين على دفع الرشاوي إلى الموظفين الذين يتولون إنجاز معاملاتهم لقناعة هؤلاء المواطنين بأن عدم الدفع سيؤدي الى تأخير إنجاز معاملاتهم أو حتى ضياعها داخل الشعبة أو الدائرة .. ولمعالجة مثل هذه

الحالات لابد من دراسة القوانين والأنظمة والتعليمات وإدخال التعديلات المناسبة عليها وتصميم الإجراءات البسيطة والسريعة لإنجاز معاملات المواطنين وتجنبيهم دفع الرشاوي للموظفين.

٥- تقويم ومكافأة الموظف الأمين

في ظل جو الفساد المتفشي في الأجهزة الحكومية نجد ان الموظف الأمين والنزيه لا يلقى التقدير والاحترام والدعم، بل يصبح في مأزق يتلقى الإهانات و السخرية من الكثرة الفاسدة والمنظومات المنحرفة بسبب أمانته واخلاصه و اجتهاده، بل قد يصل الأمر إلى تعرضه الي العقوبة أو الجزاء لأنه أمين ونزيه .. وهنا لا علاج الا بدعم واسناد الموظف الأمين وتقديم الحوافز المناسبة له وتقويمه واعتباره مثلاً وقوة حسنة يمكن أن يقتدي بها الآخريين ويعدلون من سلوكهم المنحرف وتصرفاتهم الإدارية الفاسدة.

٧- إعادة النظر بمستويات الرواتب والأجور بين فترة وأخرى

ان انخفاض مستوى الرواتب والأجور المدفوعة لموظفي الدولة يعد هو الآخر من الأسباب الرئيسية لانتشار ظاهرة الفساد داخل الأجهزة الحكومية، وخصوصا اذا كان راتب الموظف لا يمكنه من توفير العيش الكريم له ولأفراد عائلته، فإن ذلك سيدفعه للبحث عن مصادر أخرى لأجل زيادة دخله ولمواجهة متطلبات الحياة، وهذا ما يؤدي به اللجوء الى الرشوة والفساد وانتشارهما نتيجة لأنحراف مثل هؤلاء الموظفين لقبولهم الرشوة والتعامل بها .. ان أفضل علاج لمثل هذه الحالة هو دراسة رواتب وأجور الموظفين بين فترة وأخرى ورفع قدرتهم الشرائية وإجراء التعديلات اللازمة على سلم أو درجات الرواتب والأجور من حين لآخر وما يتناسب مع مستويات المعيشة وظروف السوق لكي يتمكن الموظف الحكومي من مواجهة الارتفاعات المستمرة في أسعار السلع والخدمات، ولأجل تأمين الحياة الحرة الكريمة لهم ولأفراد عوائلهم.

نخلص من كل ما تقدم ان ظاهرة الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية في العديد من الأقطار النامية هي ظاهرة تكاد تكون عامة وملموسة وهي موجودة أيضاً في الدول المتقدمة ولكن بدرجات أقل.

كما يلاحظ ان ظاهرة الفساد ظاهرة معقدة يكتنف جوانبها الكثير من الغموض، ويعود سبب انتشار الفساد واستمراره الى العديد من الأسباب والعوامل المتداخلة ببعضها والتي يصعب فصل كل عنصر منها على حدة، وإيجاد الحلول والمعالجات المناسبة لها بصورة منفردة وعليه فان أي استراتيجية للقضاء على الفساد لابد لها لكي تنجح من مواجه مشكلة الفساد بنظرة شاملة يتركز الجهد على حصر هذه المشكلة أو الظاهرة وتحجيم إبعادها والوقوف على أهم اسبابها ومسبباتها وإيجاد الحلول المناسبة لجميع عوامل وأسباب الفساد دون استثناء البعض منها.