

سلوكيات

لها وعليها

د. سعيد بن حمد الهاجري

تقديم

د. هاشم عبده هاشم

سعيد حمد الهاجري، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الهاجري؛ سعيد حمد

سلوكيات لها وعليها / . سعيد حمد الهاجري. - الرياض، 1429هـ

186 ص؛ 14 × 21 سم.

ردمك: 7- 591-59-9960-978

أ. العنوان

1. المقالات العربية - السعودية

1429 / 989

ديوي 081

رقم الإيداع: 989 / 1429

ردمك: 7- 591-59-9960-978

الطبعة الأولى

1429هـ / 2008م

حقوق الطباعة محفوظة للمؤلف



obeikandi.com

المحتوى

الصفحة

الموضوع

9	الكاتب والكتاب: تقديم
11	مقدمة
15	وحدة المملكة أساسها الحب
19	حدود الحرية
23	دوام الحال من الحال
27	بين نارين
29	نحن مستهدفون
31	التنظيم الاجتماعي ذلك العالم المجهول
35	المنظمات من الحياة إلى الممات
39	المنظمات والمجتمع المحلي
43	المنظمات والأفراد
47	تحيز المنظمات
51	قصور المنظمات
53	بين البيروقراطية والديموقراطية
55	مظلومة يا بيروقراطية
59	الحجم والبيروقراطية
63	الولاء التنظيمي (1)
67	الولاء التنظيمي (2)
71	ضغوط ضغوط ضغوط

73	الأداء وضغط العمل
75	احلم تسلم
79	الإصغاء أم كثرة التبرير؟
81	من يصنع القرار؟
83	اللاعبون الصغار
85	القوة الخفية
87	العاملون في العيد
89	مواقف بحاجة إلى إصلاح
93	الإدارة والفساد التنظيمي
97	العوامل الخفية في شغل الوظائف التنظيمية
101	المركزية في الإدارة الصحية
105	الفساد التنظيمي: خروج على الأنظمة
107	البطالة والفساد
111	من أسباب الفساد التنظيمي
113	من مسببات الفساد التنظيمي
115	حيل وظيفية
117	جانوشاهين
121	جمال الوفاء
125	هذا هو النظام
129	مطاردة المعاملات
131	فلينظم عمل هؤلاء
133	ماذا لو طبق هذا النظام تطبيقاً صحيحاً
135	التسعيرة حسب الجنسية

137 معهد الإدارة العامة.. إلى أين؟
139 الخطوط السعودية.. الله يعينها ويعين عليها
143 الجوال في ذاكرة طيار
147 من ذاكرة كابتن طيار
149 لقد تعثر مرور مكالمتك إلى غير رجعة (1)
153 لقد تعثر مرور مكالمتك إلى غير رجعة (2)
157 هل النجاح يقود إلى النجاح؟
159 الطالب وعوامل النجاح
161 العطله (لاق)
163 الإجازة حافز للعطاء
165 جلد الأطفال
167 البحر والانترنت
171 الحكومة الإلكترونية كيف يمكن أن تكون
175 الإدارة الإلكترونية
177 آلية البحث في الإنترنت
179 زحام المرور والحل المنشود
181 أجنحة النجاح
183 الصين ذلك البلد

Asp

obeikandi.com

الكاتب والكتاب

تقديم

- بعض الرجال تلمح فيهم «الأصالة» و«القوة» و«النضوج» وهدوء الطبع منذ اللحظة الأولى..
- والبعض الآخر يلفت انتباهك بحماسة، وطموحه.. وتجدد حيويته..
- والبعض الثالث يقنعك بثقافته.. ورسائله.. وحسن معشره.. وأدبه الجم..
- والبعض الرابع يجمع بين هذه الخصائص وتلك فلا تملك إلا أن تحترمه.. وتحبه وتقدر فيه ذكاء.. وفطنته.. ونساعة أفكاره..
- وقد أسعدني الحظ بأن تعرفت على الدكتور سعيد بن حمد الهاجري خلال عضوتي في مجلس الشورى منذ الدورة الأولى وحتى نهاية الثانية. فوجدت فيه العديد من الخصائص التي لا تملك إلا أن تحترمها.. وتقرب من صاحبها.. وتتعامل معه بثقة وبارتيح لا سيما في مكان شرف كلانا بالعمل فيه من أجل تقديم أرقى الخدمات لوطن نعتز به جميعاً..
- ليس هذا فحسب، فقد اكتشفت فيه جوانب فكرية تستحق الإبراز والتقديم فكانت زاويته في جريدة عكاظ منارة علمية ورؤية متجددة.. بث من خلالها الكثير من الرسائل الحية والقوية..

- فهي على الرغم من «علميتها» و«تخصصها» إلا أنها كانت تنفذ إلى وعي الناس لنجاحه في تقديمها بأسلوب جذاب وبسيط ومحجب خفف كثيراً من حدتها.. وجفاف طبيعة مصطلحاتها..

- وقد أسعدني أخيراً.. حين فكر في جمع تلك الطروحات وإصدارها في هذا الكتب.. لنعم الفائدة ويصل هذا المخزون الفكري الجيد إلى أكبر شريحة ممكنة من القراء متخصصين وغير متخصصين..

- ولا شك أن تبسيط النظريات العلمية بمثل هذه الصورة الموفقة يخدم المعرفة الإنسانية ويعمم فائدتها ويشيعها بين الناس لا سيما حين تتصل تلك الأفكار والنظريات بحياة الإنسان.. وتفكيره.. وسلوكه.. وتجاربه.. ورؤيته الخاصة..

- وكما أتمنى أن يواصل الدكتور سعيد عطاءاته فيقدم للقارئ في العمل القادم مزيجاً من خلال ثقافته العلمية وتجربته التشريعية التي اكتسبها من خلال عمله في مجلس الشورى..

- ولا أستبعد أن نقف معه في يوم من الأيام على منظور جديد لتزواج العلم والتجربة وتوليدهما فكراً حياً تتوارثه الأجيال..
وفقه الله.. وأعانته.. وسدد خطاه..

د. هاشم عبده هاشم

رئيس تحرير جريدة عكاظ سابقاً

رئيس مؤسسة الإسراء للخدمات الإعلامية

مقدمة

يأتي الإنسان إلى هذه الدنيا وحيداً ويخرج منها وحيداً. في هاتين المرحلتين فقط يكون وحيداً. أما ما بين تلك المرحلتين فتحيط به المنظمات من كل حذب وصوب، ابتداء من أصغر وحدة اجتماعية وهي الأسرة، وانتهاء بأكبر الوحدات الاجتماعية وهي المجتمع، وتسهم المنظمات بشكل كبير في تشكيل وتمييط سلوك الإنسان، كما يسهم هو الآخر في تشكيل وتمييط الأشكال التنظيمية بسلوكه.

فالمنظمات بما تحمله من قيم ومعايير تصبغ سلوك الإنسان وتؤطره، فينصاع في الغالب بطريقة أو بأخرى لتلك القيم، ويكون انصياعه نسبياً، فلا تجد سلوكاً من سلوكيات الأفراد متفقاً مائة بالمائة مع قيم ومعايير التنظيمات الاجتماعية بما فيها المنظمات الرسمية فمقل ومستكثر.

وبقدر ما يكون انحراف السلوك الفردي عن قيم ومعايير المنظمات، بقدر ما يكون تأثيره في تلك القيم والمعايير الأمر الذي يترتب عليه نقداً وتأقلاماً. وتبقى الحياة بين هذا وذاك، ومن هنا يبرز سر الوسطية فلا انصياعاً كاملاً ولا انحرافاً كاملاً وفي تجاوز كلا الحدين يكون الشذوذ.

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة محتويات هذا الكتاب. لقد كانت البداية كتابة زاوية أسبوعية بدعوة من أخ كريم هو الدكتور هاشم

عبد هاشم إبان رئاسته لتحرير صحيفة عكاظ. وكان مسمى الزاوية ابتداءً «وقفة تنظيمية». وبعد سنتين من الكتابة تقريباً استحسن صاحبكم تغيير الاسم إلى «سلوكيات» تماشياً مع التطور والتطوير الذي شهدته وتشهده دوماً عكاظ.

وباقتراح من عدد من الزملاء واستحساناً لذلك الاقتراح ورغبة في توثيق تلك المقالات، جمعتها، إلا ما ندر، في هذا الكتاب الذي بين يديك أخي القارئ؛ وليكون الاسم شاملاً فقد استحسنتم تسميته «سلوكيات لها وعليها». ضمنت تلك المقالات التي تتناول مواقف اجتماعية وإدارية وأسرية في إطار تنظيمي. من تلك المقالات ما يحمل أفكاراً ومنها ما يتضمن معلومات. وقد اجتهدت في جعل الكتاب في ثلاثة محاور، يتناول المحور الأول قضايا تتعلق بالمجتمع الواسع، والمحور الثاني يتناول المنظمات الرسمية، والمحور الثالث يناقش مواقف وقضايا سلوكية فردية. وقد تركت للقارئ الكريم تصنيفها حسب محاورها الثلاث.

وفي ختام هذه المقدمة أود أن أتقدم بالشكر الجزيل لأخي الكريم الدكتور هاشم على تفضله بإتاحة الفرصة للمشاركة بالكتابة في صحيفة عكاظ، كما أشكر له نقده وملاحظاته الإيجابية القيمة. كما أكرر له الشكر مرة أخرى على تفضله بالتقديم للكتاب. مذكراً - في هذا السياق - بما قاله الإمام الشافعي - رحمه الله - بأن «رأيي صواب يحتمل الخطأ، ورأيي غيري خطأ يحتمل الصواب». فإن أصبت فمن

اللّٰه سبّحانه وبتوفيقه، وإن أخطأت فمن نفسي والشيطان، وحسبي
أن الإنسان إذا اجتهد وأصاب فله أجران، وإن اجتهد وأخطأ فله أجر
اجتهاده.

وأخيراً أتمنى أن يكون في هذا الكتاب من الفائدة ما ينتفع به
القارئ الكريم.

سعيد بن حمد الهاجري

الرياض ١٤٢٩/١/٢٥ هـ

Signature

obeikandi.com

وحدة المملكة أساسها الحب

المجتمع السعودي «كيان مرتبط برسالة الحق والإسلام الصحيح والكيان الذي يقوم لهدف ولرسالة يبقى مرتبطاً بهذه الرسالة يستمد وجوده من وجودها إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها». وتوحيد هذا المجتمع وتأسيس هذا الكيان في مدة لا تتجاوز ثلاثين سنة - وهي مرحلة تعد قصيرة في عمر الأمم - يعد بحق معجزة من المعجزات. هذه المعجزة تستحق أن نقف عندها لنستلهم العبرة ونجدد فخرنا بها. إنها معجزة حب فما أجمل الحب؛ فالأحداث الجميلة تبقى خالدة في النفوس يتلذذ بذكرها الجميع كأنها شاهد عيان، ويصبح جمالها أجمل عندما يعيش الكل في الظلال الوارفة لتنعيم وأمن تلك الأحداث.

إن النعيم والأمن هما من نعم الله على هذه البلاد وتستحق منا الحمد والشكر، إنهما نتيجتان للوحدة المباركة، وتوحيد المملكة العربية السعودية على يد -المغفور له بإذن الله - الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن الفيصل طيب الله ثراه، ونهج استمر عليه أبناؤه البررة من بعده. والتأمل في هذه الوحدة المباركة الجميلة لا يعني الإعجاب والانبهار بما حدث فقط، بل يتطلب مراجعة ما حدث وكيف حدث؟ وما هي الأسباب التي أدت إلى استمراره وبقائه؟

إن ما حدث هو بناء كيان مؤمن متماسك يشد بعضه بعضاً، قام على بنائه رجل مؤمن صاحب رسالة، هذا الكيان أو المجتمع لا بد لنا من فهم الأساس الذي قام ويقوم عليه، ويختلف المفكرون حول مفهوم

مجتمع، إلا أن من المتعارف عليه أن المجتمع يتكون في أقل صورة من فردين أو أكثر يدركون في قرارة أنفسهم أنهم جماعة، ويدركهم غيرهم ممن سواهم على أنهم جماعة، وكلما كبرت الجماعة تشعبت وتحولت إلى مجتمع. هذا المجتمع له عادات وتقاليد وقيم تحكم تصرفات أفرادهِ ويتفاعلون في إطارها، إذ لا بد لأي مجتمع من أساس يقوم عليه، وهذا الأساس عبارة عن علاقة تبادلية بين أفراد المجتمع، أو بين جماعاته أو بين أفرادهِ وجماعاته، ويكون أساس العلاقة التبادلية كون أحد الأفراد يملك موارد من صفات أو خصائص لا يمتلكها الآخرون، وهم في حاجة إلى تلك الموارد، وهذا الفرد يحتاج إلى موارد لا يملكها ولكن الآخرين يمتلكونها، ومن هنا تنشأ علاقة التبادل وتعدم العلاقة عندما تتكافأ الأطراف بامتلاكها للموارد أو عدم حاجتها لما عند الآخرين.

إذا اتخذنا مفهوم المجتمع أعلاه كإطار لتحليل المجتمع السعودي نجد أولاً: أن ليس هناك مجتمع قبل توحيد المملكة حسب المفهوم المذكور وبالخصائص القائمة حالياً حيث كانت البلاد في شتات وفوضى، وعدم تنظيم وخوف وتقاتل وتناحر وسلب ونهب وفقر وتخلف إلى أبعد الحدود، إن مجتمعاً تلك هي خصائصه هو بحاجة إلى قائد ذي مواصفات خاصة كي يكون قادراً على هذا المجتمع وتماسكه، أما وقد تمت الوحدة المباركة، فإن من المناسب التطرق إلى خصائص ومواصفات ذلك القائد الموحد، وقد اتصف الملك عبدالعزيز - رحمه الله - بخصائص قل أن تجتمع في غيره، تلك الخصائص كثيرة ومتعددة ولكن نقصر الحديث على ثلاث منها في شخصيته رحمه الله هي: التقوى، والإقدام، والقدرة على أسر القلوب.

فقد عرف عنه - رحمه الله - إيمانه العميق بعقيدته الإسلامية حيث كان «ملكاً عابداً خاشعاً ورعاً أواباً متهجداً، قارئاً للقرآن، ولسنة النبوية الشريفة ولسيرة صاحبها عليه الصلاة والسلام ولسيرة الراشدين»، ومن هنا يتجلى معنى العدل في حياته رحمه الله. العدل تلك الصفة التي تميزت بها هذه البلاد، والتي كان الناس في أمس الحاجة إليها قبل توحيد المملكة، والعدل اسم وصفة من صفات الله الحسنى عز وجل توجب الانقياد والطاعة له سبحانه وتعالى، ومن اتصف بها من عباده حصل له من الانقياد والطاعة بقدر ما يملك من تلك الصفة لكنها طاعة وانقياد في غير معصية ولا شرك بالله.

الصفة الثانية هي الإقدام ومَنْ هو أكثر إقداماً منه رحمه الله؟! حيث غادر منفاه في الكويت وهو ابن تسع عشرة سنة ضارباً في الصحاري والقفار في أربعين من رجاله ثم دخوله الرياض واقتحامه لها في اثني عشر من رجاله. وقلائل هم الرجال الذين يرمون أنفسهم في أحضان الموت كما فعل الملك عبدالعزيز رحمه الله. ولكنها عزيمة الرجال وقوة بأسهم، هذا الإقدام وهذه الجرأة جعلت الآخرين يرون فيه المخلص لهم من ويلات الحروب والدمار، مخلصاً من التقاتل والتناحر ومع الصفة السابقة (العدل) سيكون الناس سواسية كأسنان المشط، وهذا ما تحقق بفضل من الله ونعمه، حيث أصبح المجتمع متحداً متحاباً متجانساً عاملاً يداً بيد، مكوناً بذلك الاتحاد أساساً للتنمية ونهضة يصنفها خبراء التنمية معجزة بمقاييس الأمم والشعوب.

والخصلة الثالثة من خصائص الملك عبدالعزيز التي سنتطرق إليها في هذه المقالة هي قدرته - رحمه الله - على أسر قلوب الناس ممن عرفوه أو سمعوا عنه. ونكتفي هنا بشهادة الرئيس الأمريكي الراحل روزفلت كما جاءت في كتاب الملك عبد العزيز رؤية عالمية للدكتور ساعد العرابي الحارثي ص (٩٧):^(١)

«يمتلك لب كل زائر عليه من الخارج، ويمنحه صبراً لا ينفد وحباً للاستطلاع لا حد له، وله براعة نادرة في أن يجعلك تشعر بأنك فرد من أسرته القريبة، وسر القرب في صحبته أن عقله كان يسبق لسانه وأنه نسي العاطفة أمام المنطق ولا يقول إلا ما يعتقد».

وبعد فحقاً أن من يمتلك هذه الخصائص لا يملك الآخرون إلا أن ينقادوا له انقياداً ليس مفروضاً عليهم، بل انقياداً يسبقه الحب وتسوده القناعة. فهو رحمه الله أعطى الناس ما كانوا يفقدونه وفي المقابل سلموا له ما يملكون وما أقل ما يملكون غير الحب والولاء، فهذا الحب وهذا الولاء والتلاحم بين القيادة والشعب هو ما يميز مجتمعنا السعودي المعاصر في ظل قيادة خادم الحرمين الشريفين وسمو ولي عهده الأمين والذين ورثوا تلك الصفات وغيرها من صقر الجزيرة طيب الله ثراه، وبذا جندت الطاقات والجهود وبالتخطيط السليم والفكر المستنير في تنمية هذه البلاد، ولرفاهية هذا المجتمع حتى أضحى من أرقى المجتمعات وأكثرها تقدماً.

(١) الملك عبدالعزيز: رؤية عالمية، د. ساعد العرابي الحارثي، دار القمم للإعلام، الطبعة الأولى ١٤١٥هـ.

حدود الحرية

حرية الطرح وحرية الرأي وحرية التصرف بجميع أشكاله المتعددة من لفظية وفعلية وكتابية ليست حكراً على أحد فهي - من حيث المبدأ - أمر مشاع لكل فرد من البشر يأخذ منه بقدر حاجته. كما أنه ليس لأي أحد الحق في أن يتناول على حريات الآخرين إذا كان هو لا يرضى أن يتناول أحد على حريته مهما كانت تلك الحرية. وتختلف الحريات من مجتمع لآخر، بل إنها ربما تختلف وتتباين بين أفراد وجماعات المجتمع الواحد.

وللحرية حدود وخطوط حمراء يحددها المجتمع وهي نابعة من قيم ذلك المجتمع ومبادئه، والحرية نوعان: حرية شخصية خاصة بالفرد وحده لا يشاركه فيها أحد، وحرية يشترك فيها مع بقية أفراد المجتمع. والمثل القائل «كل ما يعجبك والبس ما يعجب الناس» خير مثال على ذلك، والخليفة الراشد عمر بن الخطاب رضي الله عنه رفع عصاه المسماة بالدرة على أحد الشباب لا لشيء، إلا لأنه رآه يمشي بطريقة فيها ميوعة أو (مياعة) فاعتبر ذلك خروجاً على حرية المجتمع قائلاً له لا تُمّت (بضم التاء الأولى وتسكين الثانية) علينا ديننا أي لا تمش بتلك الطريقة الغربية فيراك غيرك فيقلدوك فيصبح المجتمع وكأنه مجتمع مائع هش ضعيف لا يقاوم (ترى كم سيعلو سيدنا عمر بدرته من الناس لو أنه أدرك زماننا هذا!!!). وديننا يحث على القوة وإظهارها، فقد ثبت عنه رضي الله عنه قوله في الحديث الصحيح: «المؤمن

القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير، فإذا كان هذا هو حال المؤمنين فما بالك بسائر الناس؟ من هذا يتبين أن حرية الفرد والجماعة يجب أن تكون في حدود حرية المجتمع الذي ينتمون إليه وإلا فإنهم قد (خدشوا) حرية ذلك المجتمع وبالتالي يتحمل هو وحده ما يصدر عن ذلك المجتمع من تصرف مضاد لممارسة ذلك الإنسان لحيته.

وإذا كان هذا هو حال من يخرج على حرية المجتمع وقيمه فما بالك بمن يدرك خطأه في خدش حرية المجتمع ثم يعود تحت لوائه؟ الأجدر أن يؤخذ بيده فكما ننتقد من يخرجون يجب أن نشيد ونحيي من يعودون في دائرة حرية المجتمع لأن ذلك من شأنه أن يعزز حريتنا كمجتمع وقيمنا كأمة.

وتبني مجموعة من البشر لوجهة نظر معينة تملي عليها التصرف وفقاً لقيم معينة ومنها مفهوم الحرية بنوعيتها. ومن يعتقدون فكراً أو توجهاً معيناً ينظرون لمن سواهم على أنهم خارج دائرتهم. وتصبح تصرفات أي فرد من أفراد المجموعتين منسوبة إلى ما عرف عن تلك المجموعة من توجهات حتى لو كان التصرف لا علاقة له بتوجهات الفئة نفسها. فمثلاً، ينظر الفنانون إلى أنفسهم على أنهم فئة لها حدودها وقيمها ومبادئها وكذلك ينظر غير الفنانين إليهم على أنهم فئة أيضاً وعندما يعتزل أحد الفنانين مهنة الفن يظل في نظر بقية فئات المجتمع على أنه من فئة الفنانين وتفسر تصرفاته نسبة إلى فئة الفنانين.. لماذا؟ لأن الناس يترسخ في أذهانهم أن (س) من الناس

ينتمي لـ (ص) من الفئات وبالتالي وحتى يريح الناس أنفسهم من عناء التفكير وعدم الاستقرار الذهني يلجؤون إلى مثل تلك التصنيفات. وهذه النظرة للناس فيها خلل؛ إذ يجب أن تكفل للإنسان حريته حتى لو انتمى إلى فئة لها حرية لا تتماشى مع حرية المجتمع ثم عاد ومارس حريته في ضوء ما يسمح له به المجتمع لابد أن يقبل ويشجع لا أن يسخر منه بحكم انتمائه السابق.

dp

obeikandi.com

دوام الحال من المحال

أيام الرخاء التي مر بها المجتمع، أو ما يسمى بعصر الطفرة، ترك بصمات واضحة على المجتمع تمثلت في سلوكياته وطموحاته، فقد ولدت هذه الطفرة ونتج عنها قيماً اجتماعية وأخلاقية وعادات استهلاكية أصبحت - للأسف - بمثابة الغشاوة التي تغطي العيون وتصم الأذان بقصد أو بغير قصد؛ لأننا شئنا أم أئبنا لا نريد أن نرى بوضوح ولا نريد أن نواجه الحقيقة لأن مواجهتها دائماً مرة، لكن ذلك بات حاصلاً إن عاجلاً أم آجلاً.

إن من القيم والعادات الاستهلاكية التسابق المحموم للتباهي بأنواع المساكن والمآكل والمشارب والمراكب، والتطلع الدائم إلى المزيد وكأن دوام الحال ليس من المحال. لقد أصبحت تلك القيم - للأسف - هي الأسس والمعايير التي بنى عليها قراراتنا الأسرية والفردية في جميع شؤون حياتنا اليومية، ولا يعني هذا الكلام كل أفراد المجتمع ولا ينطبق على أجزاء منه، ولكن كما هي دائماً القيم والعادات تكون سائدة بشكل عام. فمثلاً: من القيم الاجتماعية تطلع البعض لأن يمتلك مسكناً مثل مسكن فلان أو أفضل منه، أو أن يكون زواج ابنه أو ابنته يضرب به المثل، وتتناقل أحاديثه الركبان في كل زمان ومكان، أو أن يمتلك سيارة من الموديل الفلاني، وهكذا وكان الطفرة قائمة ولن تزول.

إن الأمر جد خطير وإن لم يتدارك فسنكون العواقب وخيمة جداً، لذا علينا أن نقف مع أنفسنا وأن نراجع الأسس التي بنى عليها قراراتنا

الاستهلاكية، فكم نحن بحاجة إلى مثل تلك الوقفات لترتب أوراقنا ولنعيد تنظيم حياتنا في ظل الظروف الاقتصادية التي يشهدها العالم من حولنا وما هي عنا ببعيد. نعم نحن - ولله الحمد - ننعيم بخير وفير وفي رخاء نسأل الله أن يديمه، ولكن هل فكرنا في كيفية المحافظة على هذه النعمة؟ هل فكرنا فيما يجب أن نعمله لنقلل من آثار تلك الظروف الاقتصادية لتمر بسلام وبأقل الأضرار؟ إن الأمر يتطلب أن نبدأ بالإفاقة من غفوتنا وأن نزيل الغشاوة عن أعيننا ونرفض عنا غبار تلك الطفرة ونعي أن ظروف أمس ليست هي ظروف اليوم وأتينا مطالبون بالعمل يداً بيد بحيث لا يكون أحد منا عبئاً على الآخر.

ثم إذا أفقنا فعلينا أن ن فكر فيما يمكن أن نعمله لكي نرشد من مصروفاتنا اليومية والشهرية والمناسبية وليكن ذلك بوضع أهداف لكل جانب من جوانب الصرف. فمثلاً يمكن وضع أهداف كأن لا تتجاوز فاتورة الكهرباء مبلغاً معيناً وكذا التلفون بنوعيه الثابت والنقال وكذلك فاتورة استهلاك الماء. كما يمكن وضع أهداف بألا تتجاوز مصاريف الغذاء في الشهر المبلغ الفلاني، كما يمكن وضع أهداف بحيث تتجاوز مصاريف محروقات السيارة مبلغاً معيناً وهكذا.

إن التخطيط لترشيد الاستهلاك لا يؤدي فقط إلى التوفير في المصروفات بل يؤدي إلى التوفير في الخدمات وبالتالي إلى التخفيف من الضغط على خزينة الدولة. فخفض فاتورة الكهرباء يؤدي إلى توفير في الطاقة بحيث يمكن أن يستفيد منها مشتركون آخرون والتوفير في فاتورة الهاتف يؤدي إلى تخفيف الضغط على الشبكة وإتاحة الفرصة

لأعداد أخرى من المشتركين، وكذلك الماء بنفس الطريقة. كما أنه في التوفير في مصاريف الغذاء حد من الإسراف والتبذير وكذا وضع أهداف لمبلغ محروقات السيارة يؤدي إلى الاقتصاد في استخدام السيارات وبالتالي الحد من الحوادث والتقليل من الضغط على الطرق وتقليل الازدحام والحد من تلوث البيئة.

إن ترشيد المصروفات أمر ملح وضروري، وهو ما تتطلبه ظروف المرحلة الراهنة والعامل من اعطى بغيره.

df

obeikandi.com

بين نارين

الحياة صعبة مرة بقدر ما الدنيا «حلوة خضرة» كما قال المصطفى ﷺ. إنها صعبة عندما تخلو من العوامل التي تساعد على جعلها سهلة. صعبة عندما تتجلى وتتجرد حالها بشفافية متناهية ندركها بعقولنا، ونعايشها واقعاً مؤلماً، ونتأملها في مخيلة كل واحد منا. وبقدر ما نفكر في هذه الدنيا بتجرد بقدر ما تزداد قناعتنا بتفاهتها على الرغم من صعوبتها. إلا أنها مع ذلك كله سهلة هينة على من سهلها الله عليه ويسرها له. الحياة مرة مرارة العلقم عندما تنزاح عنها محسنات الطعم التي نضيفها عليها بما وهبنا الله من قدرات وحيل نفسية، وإن المرء ليستغرب من أناس يعيشون في هذه الحياة دون محسناتها ومسهلاتها كما تعارف عليها الناس، وربوا ويربون أبناءهم. أولئك النوع من البشر يبدو أنهم أوجدوا من المحسنات والمحليات والمسهلات ما جعلهم ينظرون للآخرين سواهم نظرات شزر واستخفاف.

إن الدنيا حلوة خضرة عندما تزين وتحسن بمبادئ وقيم أخلاقية عالية تترجم واقعاً سلوكياً يسود تعامل الناس ويؤطر معاملاتهم. ومما يجعل الدنيا حلوة هو تطابق المظهر مع المخبر واقتران الأقوال بالأفعال وما أصعب لحظات من اعتاد على مثل تلك المبادئ ثم وجد نفسه في وضع يفرض عليه أن يتجرد منها ولو لأيام معدودة. وتلك الأيام وإن كانت قليلة العدد إلا أن ثوانها ودقائقها ناهيك عن ساعاتها وأيامها تكون أقسى وأثقل من صم الجبال، وأطول من

مداد البحار. وكم من بني البشر يتشاركون في تجارب جميلة سارة يسابقون فيها الصبح بزوغه، ويصارعون فيها الليل سكونه، في سعي حثيث لكسب كل دقيقة وثانية من عمر تلك التجارب لتبقى ذكراها مرتعاً للخيال، ومعيناً لظماً الحياة وفجأة تهب عاصفة بما لا تشتهي سفنهم، عاصفة يدركها أحدهم ليس بفرط ذكائه، ولكن بقدر ما يظن فيه من أهلية لتحمل الأمانة، تلك الأمانة التي عرضها المولى - عز وجل - على السموات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً.

تلك العاصفة المغلفة بالثقة الجائرة تفرض على أحدهما العيش في وضع تتنازع فيه قوتان: قوة المبادئ والأخلاقيات والضمير وما يتبعها من مشاركة الشخص الآخر التجارب بصدق وأمانة وقوة الثقة الجائرة وما يترتب عليها من كذب ونفاق وتمثيل ومع ذلك فهو مطالب بالإبحار بسفينة التجارب المشتركة إلى شاطئ الأمان. ما أقسى الحياة عندما تخلو ولو مدة قصيرة من القيم الدينية والمبادئ الأخلاقية! وما أمر الحياة عندما نتذوقها بغير ما اعتدنا عليه من محسنات قدرنا الله عليها.

af

نحن مستهدفون

نحن مستهدفون، نعم. وفيما نحن مستهدفون فيه؟ في أمور كثيرة وعلى رأسها عقيدتنا ومناهج تعليمنا بل وهويتنا الإسلامية. ولعل أحداث الحادي عشر من سبتمبر وتداعياتها أثبتت ولا تزال تثبت بما لا يدع مجالاً للشك ولكل ذي عينين - وإن كانت «لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التي في الصدور» - صدق وواقعية الاستهداف. وإن كانت محاولات الاستهداف ووسائله وطرقه تنوعت في الماضي، فإنها لا تزال تتنوع وتتعدد في الوقت الحاضر. وإن كانت القرائن تأتي في أشكال وأنواع شتى منها الضبابي وعلى طريقة «المزاح إن شيف (رؤي) ولا راح» ومنها الصارخ الواضح كوضوح الشمس في رابعة النهار، إلا أن المحصلة واحدة والهدف واحد.

والسؤال المطروح هو ما الذي عملناه للتصدي لتلك المحاولات اليائسة - بإذن الله - أم أننا لا نزال غير متفقيين على المبدأ، مؤامرة أم غير مؤامرة، ناهيك عن التخطيط والتنفيذ لصد تلك المحاولات.

وأقول: إنها محاولات يائسة وبائسة؛ لأن الله تعهد بحفظ دينه وحماية بيته، لكننا مخولون شرف الانتساب لهذا الدين وخدمة حرم الله بقدر الجهود التي نبذلها في سبيل تلك الأهداف السامية، والله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم. ولعلنا - إن شاء الله - سائرون في اتجاه بذل تلك الجهود التي ما برحت هي المبادئ التي قامت وتقوم عليها هذه الدولة، يجسد ذلك في أكثر من مناسبة ما تعلنه القيادة

الحكيمة، وآخرها ما قاله خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله -:
بأنه لا مساومة على عقيدتنا وديننا، ولكننا بحاجة إلى تفعيل تلك
المبادئ وترسيخها أكثر. وإن كان تحويل تلك المبادئ إلى برامج عمل
يتم تنفيذها من خلال الأجهزة التنفيذية، فإن ذلك لا يعفي المواطنين
أفراداً وجماعات من التعاون مع أجهزة الدولة في ترسيخ تلك المبادئ
بالتبليغ عن المخالفة أحياناً ومقاطعة المنتجات المخالفة، أحياناً أخرى
وكل على ثغر فالأمر في غاية الأهمية والخطورة.

محاولات يائسة :

نشر في بعض الصحف، وهو أمر يتكرر بين حين وآخر أن وزارة
التجارة أبلغت فروعها في كافة أنحاء المملكة بضبط وسحب بسكويت
أردني يدعى «جاردينا» بعد اكتشاف النجمة السداسية مطبوعة
على غلاف علبة ذلك البسكويت، والسؤال أين أجهزة الرقابة من
اكتشاف ذلك المنتج قبل تداوله بين الناس؟ وإن من اللافت للنظر
انتشار سيارات نقل متوسطة من نوع «دينا» تحمل لوحات بعض الدول
المجاورة يبيع أصحابها منتجات مختلفة من أعشاب ومكسرات
ومعجنات وبسكويتات وغيرها فهل وجود تلك السيارات نظامي؟ وهل
يمكن ضبط أصحابها في حال حدوث تسمم أو مخالفة نظامية أو
قانونية؟

Asp

التنظيم الاجتماعي ذلك العالم المجهول

لماذا نناقش موضوعاً كموضوع التنظيم الاجتماعي؟ سؤال مهم وجوهري ذو بعد وعمق كبيرين. وأهمية هذا السؤال تكمن في كون الإجابة عنه تتطلب إلقاء الضوء على العديد من المحاور والأبعاد، ونظراً لأن الحديث هنا منصب على التنظيم الاجتماعي على المستوى الفردي، سنحاول أن نلقي الضوء على بعدين مهمين من تلك الأبعاد مؤجلين مناقشة أبعاد أهمية التنظيم الاجتماعي على المستوى الجمعي إلى كتابة أخرى.

من أبعاد التنظيم الاجتماعي ذات الأهمية البالغة التي سنناقشها: ارتباط التنظيم الاجتماعي بالإنجاز، وممارستنا له يومياً في حياتنا العامة، فبالنسبة لارتباطه بالإنجاز ناتج من كون التنظيم عملية تخطيطية تكون محصلتها الوصول إلى غايات محددة في زمن محدد. وبما أن الإنسان في حياته له آمال وتطلعات يرغب في تحقيقها والوصول إليها، فلا بد له إذاً من التخطيط المنظم المدروس حتى يتمكن من الوصول إلى تلك الغايات، وقد يلتبس الأمر على القارئ الكريم هنا فيتساءل هل نحن نناقش التنظيم أم التخطيط، وحق له أن يتساءل غير أن الإجابة ليست من السهولة بمكان؛ لأنه من الصعب الفصل بين هذين المفهومين إلا أن «فقهاء» الإدارة يفرقون مجازاً بينهما معتبرين التخطيط عملية ذهنية تتعلق بدراسة وتحليل

الإمكانات والمعطيات المتاحة، والوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف، بينما يعتبرون التنظيم نشاطات وتصرفات وأفعال (سلوك) يقوم به الإنسان لبلوغ أهدافه. وبالرغم من تلازم بل وتزامن المفهومين إلا أن التخطيط يسبق التنظيم (على ذمة علماء الإدارة). ويتم خلال عملية التنظيم تقديم بعض النشاطات على البعض الآخر، تبعاً لأهمية الأهداف بالنسبة للفرد.

ونقيض التنظيم عدم التنظيم أو الارتجالية أي مباشرة النشاط دون تفكير أو دراسة أو تخطيط كأن يباشر الفرد أي فكرة ترد إلى ذهنه من دون أدنى تمحيص أو تدقيق أو دراسة متأنية أو مقياس لردود أفعال من هم في بيئته الخارجية، ظاناً أن ذلك سيقوده إلى تحقيق أهدافه ثم يتبين له بعد أن يكون قد قطع شوطاً كبيراً خطأ المسار الذي نهجه، وعدم نضج القرار الذي اتخذته فيتوقف في منتصف الطريق، فلا هو حقق هدفه ولا هو وفر جهده ووقته وماله. ومما لا شك فيه أن مثل هذا الإنسان لا يتحقق له إلا أقل القليل وأن خسارته أكبر من ربحه، وأن إنجازاته لا تكاد تذكر ذلك أنه من المستبعد أن يحقق الإنسان أهدافه من غير تنظيم.

ويؤدي عدم التنظيم إلى نتائج سلبية، فبالإضافة إلى عدم الإنجاز أو عدم تحقيق الأهداف يحصل الإحباط، ذلك أن الإنجاز يُصحب بنشوة الانتصار، وبلوغ الهدف مما يكون محفزاً على بذل المزيد من الجهد، ومضاعفة العمل. أما عدم الإنجاز فتكون ردة فعله عكسية على الإنسان. كما أن عدم التنظيم يؤدي إلى تضارب وتداخل

النشاطات - لأنه ليس هناك تقسيم ولا تنسيق بينها - مما يولد نوعاً من الصراع المفضي إلى المزيد من الضغوط، وبالتالي الشعور بالعجز والاستسلام للهزيمة والإحباط، ومن النتائج السلبية لعدم التنظيم ارتباطه بانعدام الأهداف، وبالتالي انعدام أي معنى للحياة، فالإنسان الذي ليس له هدف في الحياة ليس لحياته معنى، وما أصعب أن يشعر الإنسان بعدم معنى لحياته، وأخيراً يرتبط عدم التنظيم بهدر كبير لكثير من الجهد والوقت والمال من غير طائل.

الأهمية الثانية للتنظيم الاجتماعي تنبع من كونه ملازماً لنا طوال حياتنا، فنحن نمارس التنظيم يومياً بشكل أو بآخر شعرنا بذلك أم لم نشعر، فالإنسان في بيته، في مكتبه، في قيادته لسيارته، في نقاشه مع الآخرين، يمارس نوعاً من أنواع التنظيم. ففي بيته يمارس التنظيم بالنسبة لمتطلبات أسرته، وأداء الواجبات المنوطة به ومتابعة دراسة أبنائه... إلخ، وفي مكتبه يمارس التنظيم في ترتيب أوراقه وأدائه أعماله وإنجاز أعمال الآخرين المرتبطة به وفي قيادته لسيارته يمارس التنظيم فيما يتعلق بالطريق الذي سيسلكه، وكم من الزمن الذي سيستغرقه ومتى يتوقف وكيف يتجاوز... إلخ، وفي نقاشه مع الآخرين ينظم نفسه ويرتب أفكاره، ومتى يتكلم، ومتى يسكت، ومتى يقنع وهلم جرا، هذه نماذج من ممارستنا للتنظيم سواء بقصد أم بغير قصد.

لاشك أننا أدركنا أهمية التنظيم أو على الأقل نبهنا إلى أهميته فمن الواضح أنه كلما كان التنظيم مقصوداً ومخططاً له كلما كان الإنجاز أكبر والعكس بالعكس، وذلك على المستويين الفردي والجمعي،

إلا أن أهميته تتضاعف على المستوى الجمعي عنها على المستوى الفردي لأن الأهداف الجمعية لا تقارن في حجمها وأهميتها بالأهداف الفردية، فخسارة الأمة المتمثلة في خسارة منظماتها لا تقارن بخسارة الفرد في عدم تحقيقه لأهدافه.

sp

المنظمات من الحياة إلى العمات

ممارسة الإنسان للتنظيم تأتي نتيجة لعوامل ومتغيرات داخلية وأخرى خارجية. فبالرغم من أن كل إنسان - أي إنسان - يمارس عملية التنظيم في جميع مناشط حياته إلا أن الناس يتفاوتون في مقدار الفاعلية التنظيمية - أي مقدار ما يحققون من أهداف إن جاز التعبير - ويقف وراء ذلك عوامل وظروف بيئية ووراثية، فالإنسان قد يكون مجبوراً على التنظيم وهذا أمر قد تؤدي فيه الوراثة دوراً كبيراً، إلا أنه من المرجح أن للعوامل البيئية نصيب الأسد في تحديد سلوك الفرد التنظيمي، والبيئة مليئة بالمنظمات، فهي تحيط بنا من كل جانب فتحن نولد ونموت في منظمات (كالمستشفيات مثلاً) وحياتنا من الميلاد إلى الممات مملوءة بالمنظمات إذ من المستحيل التخلص منها فهي حتمية كحتمية الموت على بني آدم.

وبقليل من التأمل لكل النشاطات التي يمارسها الإنسان خلال اليوم نلاحظ أن للمنظمات دوراً في تحديد مثل تلك النشاطات. خذ مثلاً عندما يقرأ الإنسان كتاباً فقد يبدو الأمر للوهلة الأولى أنه نشاط شخصي، لكن هذا الكتاب طبع بواسطة دار نشر (منظمة) وقد تكون قراءته بناءً على طلب من أستاذه في الجامعة أو بغرض الاطلاع أو البحث عن معلومة يريد بها إضافة إلى تقرير يكتبه، كما أن المؤلف قد كتب الكتاب في بيئة تنظيمية كأن يكون أستاذاً جامعياً أو رجل أعمال جمع فيه خبرته العملية التي حصلها في إطار تنظيمي. مثال

آخر، تذوقنا للطعام والشراب وكذلك مقدار ما نستهلكه منهما يتأثر بالمنظمات التسويقية التي تعرينا بشراء نوع أو أنواعٍ دون أخرى. المنتجات التي نتعامل معها مثل السيارات والماصات... إلخ صنعت في بيئة تنظيمية. الخدمات التي نعتمد عليها مثل الشرطة والبنوك والفنادق.. إلخ هي في الحقيقة منظمات. حتى النشاطات الترفيهية كممارسة لعب كرة القدم أو الطائرة تتم في أطر تنظيمية كالملاعب والحدائق العامة التي تشغل وتصان من قبل منظمات.

وتؤدي المنظمات أدواراً خطيرة ومهمة جداً في معظم القرارات التي يتخذها الإنسان في حياته؛ ذلك أنه حتى يتخذ قراراً فلا بد أن يقوم بتحليل المعلومات بعد أن يكون قد جمعها. ونظراً لأن قراراتنا التنظيمية تتم في أطر تنظيمية، فإن ما نقوم به في الواقع هو تحليل للمنظمات في بيئتنا المحيطة. خذ مثلاً الذين يتعاملون في تجارة بيع وشراء الأسهم، إنهم يقيمون باستمرار وبشكل يومي الوضع الذي تكون عليه الشركات والمنظمات التجارية، وكيف تعمل هل تحقق أرباحاً أم أنها تخسر، ويبيعون ويشتررون الأسهم على أساس تقييمهم لتلك المنظمات. إذاً فمعظم القرارات الاستثمارية تتم بواسطة منظمات أخرى، أي أن الذي يحكمها وضع الشركات والمنظمات التجارية الأخرى. مثال آخر، عندما تكون لدينا خيارات عديدة من عروض العمل من أكثر من منظمة، فإننا نحاول أن نقرر أي المنظمات تكون المكان المفضل للعمل ونحن بهذا نقوم بتحليل تنظيمي.

وقد يحدث التحليل التنظيمي في مستويات أخرى. مستويات
جمعية وليست فردية. فجماعة المديرين في المنظمة مهمتهم تتمثل في
تقييم وضع المنظمة. نحن كمستهلكين نقيّم نوعية البضائع التي نرغب
شرائها. فعندما أشتري جهازاً، كثلاجة مثلاً، فإنني أرغب أن أتأكد
- وبشكل كبير قدر الإمكان - أن أعرف أن للشركة المصنعة اسماً
معروفاً وأن تقدم ضماناً على هذا الجهاز وغيره من منتجاتها.

وللمنظمات مقدرة على عمل أشياء إيجابية كبيرة تسهم في تنمية
المجتمع، إلا أنها أيضاً تملك المقدرة على عمل أشياء سلبية كبيرة
أيضاً تضر المجتمع، ومعظم المنظمات تقع بين هذين الحدين. فهي
ليست إيجابية دوماً فقد تثير السخط لكن قد تنقذ الأنفس والأرواح،
يمكن أن تشعل الحروب لكن قد تجلب السلم، إن للمنظمات تأثير
على الأفراد وعلى فئات من الأفراد، وعلى المجتمعات المحلية، وعلى
المجتمع ككل.

Sp

obeikandi.com

المنظمات والمجتمع المحلي

تؤدي المنظمات دوراً كبيراً وفاعلاً ومهماً في التأثير على المجتمعات المحلية (المحافظات والمراكز)، كما تتأثر هي كذلك بتلك المجتمعات. هذا التأثير والتأثر قد يكون سلبياً كما قد يكون إيجابياً تبعاً لما يتركه كل منهما من أثر في الآخر. كما قد يكون التأثير مباشراً، كالتدخل العلني في قرارات تهم منظمة المجتمع المحلي أو هي من اختصاص القائمين على إدارة شؤونه، وقد يكون التدخل غير مباشر وغير علني وذلك من خلال تأثير الولاء التنظيمي لمنسوبي المنظمة - والذين هم غالباً ما يتشكلون من منسوبي منظمة المجتمع المحلي - على قراراتهم ذات الصلة بمنظمة المجتمع المحلي.

فعندما يتقرر إقامة مشروع ما في أحد المجتمعات المحلية فإن هذا المشروع يحمل معه عوامل التغيير والتنمية لمثل تلك المجتمعات وذلك من خلال ما يتيح من فرص توظيف لأبناء ذلك المجتمع المحلي بما ينعكس اقتصادياً على الحالة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، فتتغير سلوكيات الاستهلاك في أوساط المجتمع، ويتم البحث عن نوعيات جديدة من المواد الاستهلاكية، أو المقتناة التي قد لا تتوفر في أسواق ذلك المجتمع المحلي مما يدعم حركة البيع والشراء بجلب بضائع جديدة للأسواق. وهنا تتأثر بعض السلع المصنعة محلياً أو التي تعارف أبناء ذلك المجتمع على شيوعتها بينهم بتناقص الإقبال عليها تدريجياً حتى تختفي تماماً، ويصبح الإقبال عليها نادراً وفي

هذا - بلا شك - تأثير على المستوى الاقتصادي لأرباب تلك السلع التي كانت في يوم من الأيام تلقى رواجاً وتعرض لطلب كبير.

كما يؤدي وجود ذلك المشروع إلى تغيير اجتماعي آخر يساوي التغيير الاقتصادي ويفوقه في بعض الأحيان، ألا وهو التغيير الثقافي نظراً لما يجلب معه من أناس أتوا من مجتمعات مختلفة كل منها له ثقافته الخاصة به، ومن هنا يؤدي تمازج الثقافات والاحتكاك المباشر وغير المباشر لتلك الثقافات إلى تغيير في ثقافة ذلك المجتمع، ومرة أخرى قد يكون ذلك التأثير للثقافات المتنوعة إيجابياً وقد يكون سلبياً. فهو إيجابي إذا كان يدعم ثقافات قائمة أو يؤدي إلى تطويرها كما في حالة الاستخدام التكنولوجي لبعض الأجهزة التي تسهل الأعمال المنزلية أو الزراعية أو الصناعية، أما إذا أدى ذلك الاحتكاك إلى اكتساب عادات وسلوكيات دخيلة على المجتمع المحلي كسلوكيات المأكل والمشرب أو الزي والشكل العام؛ فهذا بلا شك أمر ممجوج وغير مستساغ وإن كان هناك من يقتنع به ويدعو إليه بدعوى التقدمية والتحضر.

وتتأثر المجتمعات المحلية بذلك المشروع من خلال تأثير قرارات القائمين على إدارتها باحتكاكهم مع قيادات ذلك المشروع، فقيادات المنظمات التي تعمل في مشاريع تتخذ من مجتمعات محلية مقراً لها يكونون عادة من المقربين في مجالس القائمين على إدارة المجتمعات المحلية، وبالتالي تتشكل هناك مصالح مشتركة من بينها رغبة القائمين على إدارة المجتمع في حث تلك القيادات على سرعة إنجاز

المشروع ورغبة القيادات من ناحية أخرى في الحصول على تسهيلات وتذليل صعوبات معينة تعترض سبيل تنفيذ ذلك المشروع.

وللمنظمات تأثير على المجتمعات المحلية من خلال اشتراك بعض منسوبيها في أعمال تطوعية تعود فائدتها على تلك المجتمعات أو من خلال إقامة مشاريع مجانية يستفيد منها أبناء تلك المجتمعات كبناء مدارس للبنين أو البنات أو إقامة مساجد أو مكتبات عامة... إلخ. أو من خلال المساهمة في دعم تلك المشاريع كالمشاركة في تعزيز رأس المال أو المساهمة ببعض المواد لدعم مثل تلك المشاريع. إن مثل تلك الجهود يكون لها تأثير على القرارات المتعلقة بموقع تلك المشروعات، وعلى قرارات التوظيف فيها وعلى قبول المجتمعات المحلية لبعض الثقافات وتبني بعض التوجهات التي لم تكن مقبولة إلى عهد قريب.

df

obeikandi.com

المنظمات والأفراد

تأثير المنظمات على الأفراد أمر ملموس، وواقع مشاهد ومعيش كل يوم. فمن منا لا يعمل في منظمة سواء حكومية كالوزارات والمصالح الحكومية، أو أهلية مثل البنوك والشركات مثل شركات تأجير السيارات أو الطيران أو الفنادق أو المنتجعات السياحية.. الخ. ومن منا لا يتعامل مع مثل تلك المنظمات سواء الأهلية منها أم الحكومية. إلا أنه نتيجة لاحتكاكنا بتلك المنظمات، أو غيرها، بشكل يومي وبياقع سريع تبعاً لسرعة إيقاع الحياة من حولنا نتج وضع يصعب معه ملاحظة ذلك التأثير الذي بالرغم من أهميته بل وخطورته في بعض الأحيان جعلنا نتعامل مع تلك المنظمات ونصطبغ بها، وتشكل سلوكياتنا بها وكأن الأمر مسلم به، ولا يعدو كونه من بديهيات الحياة اليومية، لكن لو تأملنا قليلاً في قراراتنا الحياتية اليومية وما يترتب عليها من تصرفات وسلوكيات سواء على المستوى الفردي أو الأسري أو المجتمعي لوجدنا أن للمنظمات دوراً كبيراً في تحديدها. هذا التحديد يؤثر بشكل غير مباشر على تحقيق الأهداف.

ويتفاوت تأثير المنظمات على الأفراد لاعتبارات عدة منها نوع المنظمة التي نعمل بها أو نتعامل معها بمعنى هل هي حكومية أم أهلية؟ طبيعة العمل بها وهل هو روتيني متكرر بشكل يومي؟ أم متنوع ومتجدد ويحمل في طياته الجديد ويؤدي إلى شحذ الهمم والتفكير والإبداع؟ نوعية الاحتكاك وهل هو نتيجة للعمل بالمنظمة؟ أم نتيجة للتعامل معها كمستفيدين من خدماتها أم مستهلكين لمنتجاتها؟

منظمات القطاع الحكومي من النوع غير الربحي في الغالب حيث تعتمد في تمويلها على الدعم الحكومي وتنشأ بهدف تقديم الخدمات للمواطنين سواء بتيسير أمورهم ومساعدتهم في قضاء حوائجهم أو بحل المشاكل التي قد تعترضهم. ويغلب على طبيعة عمل هذه المنظمات البيروقراطية والروتينية وتفرز مثل هذه الطبيعة ظواهر اجتماعية غير مقبولة قد تكون سبباً في التراخي واللامبالاة وعدم الجدية في أداء الأعمال وبالتالي تعطيل كثير من الخطط العملية. فالمسؤولون في المراكز القيادية العليا لديهم خطط وبرامج يتطلعون إلى تنفيذها من خلال قوة العمل المتمثلة في صغار الموظفين ممن هم في المراتب الدنيا من السلم الوظيفي. إلا أن أولئك الموظفين لديهم طموحات وأهداف وتطلعات من ضمنها تحسين أوضاعهم في السلم الوظيفي من خلال الترقيات أو التدريب أو الابتعاث، مثل هذا الوضع يوجد نوعاً من الصراع بين تلك الفئتين والذي تكمن معالجته إما بالمطالبات من قبل صغار الموظفين أو بترك العمل، ونظراً لأن الكثيرين ينظرون إلى المنظمات الحكومية على أنها المكان المضمون للعمل حيث تنص قوانين الخدمة المدنية بعدم فصل الموظف إلا تحت ظروف معينة فإن معالجة ذلك الصراع تتم بتغاضي المسؤولين عن تقاعس الموظفين والذين بدورهم يتجاهلون مطالبات وخطط وبرامج الإدارة العليا التي لا يتحقق منها في الغالب إلا القليل.

إن مثل هذه الممارسات تنعكس على أداء المنظمة وتؤثر على تصرفات وسلوكيات المستفيدين من خدماتها حتى أضحت من الشائع

بين الناس البحث عن شخص يعرفه في الجهة التي له مراجعة بها حتى يتسنى له أن ينهي مراجعته. وعلى الرغم من شيوع مثل هذه الظواهر إلا أنها يجب ألا تعمم على كل المؤسسات الحكومية فلكل قاعدة استثناء وهناك منظمات حكومية هي محل الفخر والاعتزاز لكل مواطن سواء في تعامل موظفيها أو في أدائها وفعاليتها كمنظمة. إن المطلوب مزيد من الوعي والحس الوطني بأهمية الاعتماد على النفس أفراداً ومنظمات وأن ذلك هو جوهر التنمية ولا شيء سواه.

df

obeikandi.com

تحيز المنظمات

تؤدي المنظمات دوراً مهماً ومؤثراً في حياة الأفراد والمجتمعات. فبالإضافة إلى كونها تسهم بشكل كبير في تشكيل سلوكياتنا الاستهلاكية، وبالإضافة إلى اعتمادنا على منتجاتها الخدمية والاستفادة من ذلك في كل مناحي حياتنا، وبالإضافة إلى كونها تشكل سلوكياتنا وتصرفاتنا العملية داخل المنظمة نفسها، وانعكاس ذلك على تصرفاتنا مع المستفيدين من منتجاتها وخدماتها، تسهم المنظمات في إيجاد الفوارق والطبقية بين أفراد المجتمع، فمن المعلوم لدى علماء الاجتماع ومنذ وقت مضى أن المنظمات عامل مهم وفعال في توزيع الناس وتجميعهم في فئات تكوّن طبقات المجتمع (تقييئاً). فتقسيم العمل داخل الوظائف (سوق العمل الداخلي) داخل منظمة ما والتباين بين المنظمات ينتج في مراكز تنظيمية مختلفة ذات عوائد مادية وفرص ترقٍّ متباينة. هذه الفرص والعوائد تكون معدة ومصممة مسبقاً وقبل تعيين أي موظف، كما أن المنظمات تسهم أيضاً في تقسيم الناس إلى فئات عن طريق اتباعها خطوات وإجراءات معينة لشغل الشواغر لديها. فدرجة التأهيل مثلاً، والخبرة والمهارة المطلوبة محددة مسبقاً. بعد ذلك تقوم المنظمات بمطابقة المهن أو الوظائف مع خبرات ومؤهلات المتقدمين واختيار الأنسب ولا يمكن أن نعرف أن المنظمات هي العامل الأساسي في تقسيم الناس إلى فئات إلا إذا عرفنا أن فئات أو طبقات من الأفراد يتأثرون بالمنظمات وبطرق غير

متساوية. ومن المعروف الثابت علمياً أن أحد المخرجات التنظيمية هو التحيز ضد الأقليات بما في ذلك النساء فيما يتعلق بوصولهن إلى المراكز التنظيمية المتقدمة أو ذات الأفضلية أو حصولهن على فرص وظيفية مناسبة.

تبين الدراسات الطرق التي تنتهجها المنظمات للتحيز ضد النساء وذلك في منظمات ما يطلق عليها الدول المتقدمة وأما حالهن في منظمات العالم الثالث فحدث ولا حرج. وتشير الدراسات إلى أنه حتى لو مُنح النساء فرص الترقى أو مُكِّن من الرقي في السلم الوظيفي فإن عواقب مثل ذلك الإجراء وخيمة حيث يفترقن إلى الاحترام والتقدير. فتأثيرهن يضعف وقدرتهن على الوصول إلى المعلومات تتناقص. وليس من الغريب أن تثبت الدراسات معاناة النساء اللواتي وصلن إلى مراكز قيادية في بعض المنظمات التي غالبية موظفيها من الرجال من مواقف وتجارب قاسية للغاية. وما يصدق على النساء قد يصدق أيضاً على أعضاء الأقليات إلى درجة كبيرة. لذلك تعكس المنظمات التفرقة في المجتمع وتدعمها. إلا أن المنظمات - في الواقع - هي الوسائل التي عن طريقها تتوصل الأقليات إلى مراكز متقدمة في المنظمات وفي المجتمع. وسياسات العدالة التوظيفية في أمريكا مثلاً (Affirmative Action) هي في الواقع سياسات منظماتية وإذا ما فُعِلت مثل هذه السياسات، فإن فئات الأفراد الذين عانوا من التحيز في وقت مضى سيكون بإمكانهم التحرك الوظيفي مثل زملائهم من الغالبية الذين يشغلون معظم مراكز المنظمات.

باختصار، قد يفيد قانون العدالة التوظيفية فئات من الأفراد، إلا أننا يجب ألا ننسى أنها عبارة عن (ميكانيزمات) لتقسيم الناس

إلى فئات فالمنظمات تتقي من بين موظفيها من يترقى أو يعين في مستويات معينة. وهذه المستويات ما هي إلا أماكن للأفراد في النظام الطبقي.

وتتفاعل الظروف الديموغرافية في المنظمات والحاجة إلى التغيير مع السياسات التنظيمية بالنسبة للطبقة الاجتماعية. فالمنظمات التي عدد المتقدمين في السن من موظفيها قليل توفر فرص ترقيات أكثر من تلك المنظمات التي يكون أغلب موظفيها في سن متقدمة ويتمتعون بروح إنتاجية عالية.

د. ف. م.

obeikandi.com

قصور المنظمات

هل يمكن أن تحقق منظمة أهدافها بكل كفاءة؟ ربما، ولكن في الغالب تكون الإجابة بالنفي. لماذا؟ تكمن الإجابة - ببساطة - في أن من يرسم لهذه المنظمة أو تلك أهدافها بشر، ومن يصنعون القرارات بشر، ومن ينفذون القرارات بشر، من هنا يكمن سبب قصور كثير من المنظمات عن تحقيقها لأهدافها بكفاءة، فالبشر مجبولون على النقص ومهما بلغت أمة من الأمم درجات متقدمة من الرقي والحضارة تبقى رهينة للقصور في أداء منظماتها، الأمر الذي يترتب عليه خلل يصيب أنظمة تلك الحضارات التي ما تلبث أن تنهار وتصبح أثراً بعد عين.

إن من يخططون لتحقيق أهداف المنظمات ليسوا في الغالب هم الذين يتولون تنفيذ تلك الخطط. هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى فإن من مقومات نجاح الخطط توافر المعلومات للمخططين. إلا أن توافر المعلومة لم تعد معضلة في العصر الراهن، عصر ثورة المعلومات، بل أضحت المشكلة هي في الكيفية التي يتم التعامل بها مع ذلك الكم الهائل والسييل الجارف من المعلومات، لقد أصبح اللجوء إلى مؤسسات تنظيم المعلومات وتبويبها أمراً ملموساً. وهذا بدوره يعقد مشكلة اتخاذ القرار كما يعقد مشكلة التنفيذ. لقد أصبحت عملية التخطيط والقرارات المتعلقة بها صعبة جداً، وأضحى قرار اتخاذ القرار وكأنه محاولة للخروج من مأزق تكاثر المعلومات.

أما كون التنفيذ يتم بمعزل عن التخطيط فهذا بدوره سبب رئيس لعدم تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة. ذلك أن من يقومون بالتنفيذ يحتاجون إلى تدريب على كيفية تنفيذ ما خطط له. أي أن ما خطط له يوكل أمر التدريب عليه إلى أناس آخرين هم المدربون، ولا شك أن للمدربين دوراً كبيراً في توسطهم العلاقة بين التخطيط والتنفيذ. فمن خلال نقل المعلومات من فئة إلى أخرى يحدث التشويش والتحريف والاختزال، وفي النهاية قد لا يتحقق ما خطط له أصلاً، بل يكون المخرج مركباً آخر من أفكار المخططين والمدربين والمنفذين. هل يحدث هذا في الغالب؟ نعم وبكل أسف، وتبعاً لذلك تجد أن تحقيق المنظمات لأهدافها أمر نسبي، أما ما يحصل من حالات تتجاوز فيها المنظمات تحقيق أهدافها المعتمدة فإن ذلك ناتج عن قصور التخطيط حيث تكون القدرات والإمكانات أكبر مما خطط لها وبالتالي تكون النتائج تبعاً لذلك. ولا شك أن مثل تلك الحالات صورة أخرى من صور قصور المنظمات في أدائها لأعمالها.

إن التحريف والتحويل والتشويه الذي يعتري العملية التنظيمية مصدره الإنسان. من هنا جاء اهتمام علم السلوك التنظيمي بالعنصر البشري تحليلاً وتدريباً وإعداداً وتأهيلاً للتعرف على مواطن القوة لتعزيزها وعلى مواطن الضعف لتقويتها.

Asp

بين البيروقراطية والديموقراطية

شتان بين البيروقراطية والديموقراطية، أليس كذلك؟ فالأولى تفهم على أنها تقنين الأمور ووضعها في قالب من الخطوات والإجراءات تحتم على العامل أو الموظف الالتزام بها وعدم الخروج عنها حتى لا تصاب العملية التنظيمية بالخلل وبالتالي الانحراف عن ما تهدف إليه المنظمة. هكذا تفهم البيروقراطية وتستخدم كسلاح فإن كان هناك رضا على المتعامل (مراجع، مورد، مستهلك..إلخ) من قبل العامل (الموظف) وإذا كان هناك قبول وليس بالضرورة أن تكون هناك معرفة سابقة أو علاقة أو قرابة وثيقة أو غير وثيقة سخرت البيروقراطية لخدمة هذا وأنهت إجراءاته أو سهلت وأشعر أو ألمح إليه إلى الطرق والمنافذ والمداخل والأساليب التي يمكن بواسطتها أن يتحايل على السيدة بيروقراطية ويصل إلى غايته ومقصوده، أما إذا كانت هناك عدم ارتياح أو أن يطالب مطالبة صريحة واضحة ودون استجداء واستعطاف أو إشعار للعامل أو الموظف بأنه صاحب الفضل في إنهاء إجراءات معاملته أو قضاء حاجته التي من أجلها تكبد العناء وتجشم الصعاب التي قد تهون عند صعوبة «راجعنا بكرة» أو «الموظف غير موجود» أو «اصبر شوي» فله الويل كل الويل والثبور والدبور وعدم تسيير الأمور.

أما الديموقراطية فإنها تعني الحرية أو أن يعمل الإنسان أو الموظف أو العامل ما يحلوه دون التقيد بنظام أو تنظيم. وهذا المفهوم

- للأسف - يسود كثيراً إلا أن ذلك ليس صحيحاً البتة لسبب بسيط أو أسباب، وهو أن إطلاق العنان للحريات يقود إلى كوارث اجتماعية وتنظيمية لا تحمد عقباها، فكيف العمل إذا تصادمت الحريات مع انعدام تنظيم ممارستها. لا شك أن شريعة الغاب ستكون هي سيدة الموقف نظراً لغياب السيد (التنظيم) المصون. إن تقنين الحريات وتنظيمها يدخل في صلب البيروقراطية لأن معنى ذلك التضحية بجزء من الحرية قد يكون جزءاً كبيراً أو صغيراً في سبيل التنظيم وبالتالي ينعدم مفهوم الديمقراطية بالمعنى الذي ناقشناه، لكن هل معنى ذلك أن هذا ترسيخ لمعنى البيروقراطية بالأسلوب الذي ذكرناه سابقاً.

AP

مظلومة يا بيروقراطية

من المفاهيم الشائعة المشهورة والمعروفة في عالم التنظيم مصطلح البيروقراطية. هذا المصطلح يفهم خطأً ويُفسر خطأً في كثير من الحالات والمواقف، حيث ينسب إليه ما ليس منه، ويلحق به من التصرفات والسلوكيات السلبية ما هو منه بريء براءة الذئب من دم يوسف عليه السلام، فتسمع في المجالس والمنتديات بأن فلاناً الموظف أو المدير أو.... تصرفاً بيروقراطياً وقد يكون ما قام به بعيد الصلة ومُنَبَتُ العلاقة بالبيروقراطية ولكن الكثير من الواعين وغير الواعين «يفشون غلهم» بإطلاق هذه العبارة وهم لا يفهمون مدلولها ولا معناها ولا مغزاها.

البيروقراطية هي «نموذج تنظيمي» لعالم مثالي. وأعني بكلمة مثالي أن تطبيقه بمعناه الصحيح أمر في غاية الصعوبة لأنه يتطلب تضافر عوامل وجهود عديدة ليس هذا مجال ذكرها، لكن من أهمها أن تنفيذ هذا النموذج بالشكل الصحيح مرهون ببني البشر، وهم مجبولون على النقص لما يخالط تصرفاتهم من تحيز لهذا أو ضد ذلك، فيجيد بالبيروقراطية عن مسارها الصحيح ويجنح بها بعيداً عن هدفها الأصلي، وهنا تحدث الكارثة وتحل أم المصائب «على وزن أم المعارك».

البيروقراطية نموذج مثالي للتنظيم قدمه عالم اجتماع ألماني يدعى «ماكس فيبر» قبل أكثر من مائة سنة من تاريخ يومنا هذا.

وكان هذا النموذج إجابة على تساؤل للسيد «فيبر» حول ما هو الشكل التنظيمي المناسب الذي يصلح للمنظمات الحكومية والخاصة والذي سيعود بالنفع على المجتمع بطريقة أفضل وأكمل في بيئة مضطربة تموج بالصراعات والتوجهات الصناعية المحمومة في ذلك الوقت. لقد كان هم الرجل منصباً على كيفية جعل التصرفات التنظيمية راشدة وفاعلة. راشدة بمعنى ألا تأخذها العواطف أو المحاباة لأحد ولا تقسو وتتصرف بمعزل عن رغبات وتطلعات المجتمعات التي هي جزء منها. وإنها لمعادلة صعبة جداً يتطلب تنفيذها أعصاباً من «الفولاذ البارد» وبالأ «أوسع من الدهنا».

أما بالنسبة لجعل المنظمات فاعلة فمسألة فيها نظر حيث إن هناك تأويلات عدة وتصورات وفلسفات كثيرة تتناول هذه الكلمة وتتعرض لها. لكن على أي حال يجمع الأغلبية من علماء التنظيم على أن الفاعلية التنظيمية ترتبط بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، ولو أن هناك كلاماً كثيراً يدور حول الأهداف وما يقصد بها وأنواعها والعام منها والخاص، إلا أن المقصود - والله أعلم - أنها الأهداف الملموسة المحسوسة التي قد تسبب وتتسبب في أنواع من الحساسية التي لا تنفع معها المراهم ولا الكريمات ولا تقط أو بخاخات الأنف والأذن مثل الحساسية التي يعاني منها البعض كثيراً من «الجو» وعندما يراجعون عيادات الأنف والأذن والحنجرة ينصحون بضرورة تغيير البيئة أو التكيف معها باستخدام مكيفات معينة وهيئات هيئات لمثل ذلك أن يحدث.

لقد كان السيد «فيبر» يصرخ ويصيح بأعلى صوته بضرورة الفصل بين الأمور والجوانب الشخصية والقضايا المتعلقة بالعمل حتى

تكون المنظمات فاعلة وتتصرف تصرفات راشدة. إن الفصل بين الأمور الشخصية والأمور العملية يقتضي ألا يكون هناك خلط بينهما بحيث لا تكون هناك مجاملات لشخص أو أشخاص أساسها العلاقة الشخصية المبنية على النسب أو الصداقة أو الجوار أو المحسوية أو... على حساب أداء العمل. والعكس صحيح بالأستغلة الصلاحية أو الوظيفة في الإضرار بالآخرين وتكليفهم ما لا يطيقون أو حرمانهم مما يستحقون لتصفية مواقف وحسابات قديمة أكل عليها الزمان ولم يشرب، وما أشبه الليلة بالبارحة، فبدلاً من مراجعة التصرفات والقراءة الصحيحة لنظرية «فيبر» وجه لها النقد وكيل لها القدر وأصبحت مثار سخرية وتندر الدهماء قبل العلماء، فرحماءك يا رب الأرض والسماء.

af

obeikandi.com

الحجم والبيروقراطية

الإشراف والمتابعة عنصران من عناصر الإدارة التي لا تستقيم إلا بهما، إضافة إلى العناصر الأخرى من التنظيم والتخطيط والتنسيق والتي تمثل في مجملها - مع الإشراف والمتابعة - أركان العملية الإدارية. والإشراف والمتابعة المباشرة ضرورية للتأكد من أن العمل ينفذ حسب ما خطط له، وحل ما قد يعترض التنفيذ من عقبات ومشاكل، لكن الإشراف والمتابعة المباشرة من قبل الإدارة العليا قد تستحيل خصوصاً إذا كان حجم المنظمة كبيراً وإداراتها وأقسامها متشعبة ومتفرقة في أماكن متعددة، ومن هنا لا بد من اللجوء إلى وسيلة تمكن من الإشراف والمتابعة، هذه الوسيلة لا تمكن من الإشراف والمتابعة المباشرة، لكنها توصل الرسالة المطلوبة إلى العمال أو الموظفين في كل جزء من أجزاء المنظمة؛ لتشرح لهم متى وكيف ومع من ولماذا يتصرف العامل أو الموظف في مواقف العمل المختلفة دون الرجوع إلى من هو أعلى منه في السلم الوظيفي، كما تشمل هذه التعليمات حقوق وواجبات الموظف أو العامل وما يترتب على تصرفاته من جزاء سواء كان جزاءً سلبياً أو إيجابياً.

كما تشرح هذه الوسيلة للموظف أو العامل كيف يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب. هذه الطريقة تعرف بال رسمية وهي سمة من سمات البيروقراطية وعلى هذا الأساس، كلما زاد حجم المنظمة زادت الحاجة إلى البيروقراطية.

إذا فالرسمية عبارة عن وسيلة من وسائل الإشراف والمتابعة التي تتضمن تفويض بعض الصلاحيات المتنوعة في أشكالها والمحدودة في نطاقها؛ كي يتخذ العاملون القرار المناسب في الوقت المناسب حسب ما هو مفوض لهم من صلاحيات، وحسب ما هو متوافر لديهم من معلومات عن المشكلة مجال البحث، وهذا هو الوضع المثالي للرسمية (البيروقراطية). إلا أن الواقع يبرز أن مثل هذا الإجراء على الرغم من تطبيقه في معظم المنظمات إلا أنه لا يؤدي إلى النتيجة المرجوة سواء في الأداء أو الإنتاجية، وبقليل من التدبر قد يعزى السبب إلى مصدرين.

فإما أن الرسمية تكون عالية بمعنى أن هناك تفصيلات كثيرة فيما يتعلق بإجراءات العمل مع عدم تفويض للصلاحيات وضرورة الرجوع في اتخاذ القرار إلى الإدارة العليا في المنظمة، وهذا ما يعرف بالمركزية أي مركزية اتخاذ القرار بأيدي مَنْ هُمْ في قمة الإدارة العليا للمنظمة ومن هنا تتعطل الإجراءات وتتأخر المعاملات وتتدنى الإنتاجية ويضعف الأداء نتيجة لكثرة التفاصيل والطلبات غير المبررة في كثير من الأحيان، ونتيجة لضرورة رفع كل الأوراق لتتمر بسلسلة من المستويات الإدارية للتأشير (التركين) ومن ثم الاعتماد من صاحب الصلاحية في الإدارة العليا.

السبب الثاني هو أن الرسمية عالية وتتضمن تفويضاً للصلاحيات لمن هم في المستويات الدنيا من السلم الإداري ولكن نتيجة لعدم كفاءة البعض، أو عدم أهليته للتفويض لا يستطيع أن يتحمل المسؤولية

بالرغم من وضوح التعليمات والإجراءات، ولكن لضعف فيه ورغبة في حمايته لنفسه! قد يفضل أن تحال الأوراق أو المعاملات إلى صاحب الصلاحية، وهو بهذا التصرف يعزز المركزية، وبالتالي تحدث عدم الفاعلية التنظيمية (الأداء الجيد والإنتاجية المرتفعة)، ومن ثم تتعطل مصالح الناس خصوصاً في منظمات القطاع العام، أما منظمات القطاع الخاص فلها شأن آخر.

هذان السببان قد يكونان هما المسؤولان عن قصور أداء المنظمة وذلك عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة مستقرة، أما إذا كانت البيئة متقلبة فهذا أمر آخر يتطلب إلقاء الضوء عليه في مقال لاحق إن شاء الله.

AP

obeikandi.com

الولاء التنظيمي (1)

الولاء التنظيمي سمة من السمات التنظيمية التي تحرص معظم المنظمات - وعلى وجه الخصوص الناجحة منها - على وجودها وإشاعتها في أوساط منسوبيها. ويشير: (Alpander,1990) إلى أن الولاء التنظيمي يتحقق بتحقق ثلاثة اتجاهات مهمة لدى منسوبي المنظمات:

١- إحساس بالاتحاد مع أهداف المنظمة.

٢- شعور بالاندماج في العمل.

٣- شعور بالولاء والتعلق الشعوري بالمنظمة.

وهناك متغيرات كثيرة جداً تؤثر في كسب ولاء منسوبي المنظمات. من بين تلك المتغيرات: متغير القيادة التي أثبتت الدراسات وجود علاقة قوية بينه وبين عامل الولاء التنظيمي، والقيادة فن يتمثل في تكوين رابطة شعورية يتمخض عنها ثقة متبادلة وتوافق تام بين القائد والأتباع حول أهداف وقيم مشتركة. هذه الرابطة تكون سبباً في إيجاد شعور لدى الكل بأن أهدافهم تتوحد مع أهداف المنظمة، وأن هناك أهدافاً كبيرة مشتركة يعود نفع تحقيقها على الجميع من منسوبي المنظمة، والمنظمة نفسها لا يمكن أن تتحقق إلا بتضافر جهود الجميع.

وتحقيق هذه الاتجاهات الثلاثة التي أشار إليها البندر ليس بالأمر اليسير، ولا سهل المنال، فهو يتطلب استثمارات وتضحيات مالية وزمنية

بل وصحية ونفسية كبيرة من قبل القيادات التنظيمية، فمن التضحيات الزمنية أن يكون القائد قريباً من منسوبي منظمته يتحسس مشاعرهم ويشاركهم همومهم وأفراحهم، بالرغم من ازدحام جدولته إلى درجة التخمّة بالمواعيد واللقاءات والاجتماعات. إلا أن المردود من تلك التضحيات كبير جداً لدرجة أنه ينسى ما قد يترتب عليها من أضرار.

إن طعم النجاح ونشوة الانتصار بتحقيق الأهداف يطغى دوماً على مشاعر الإحساس بالألم والمعاناة، ومردود الاستثمار والتضحية من أجل إيجاد الولاء التنظيمي هو تفاني منسوبي المنظمة وبذل قصارى جهودهم وطاقاتهم للعمل على إنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، فقد أثبتت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الإنتاجية في المنظمة.

ويرتبط الولاء بخصائص تنظيمية أخرى مثل الرضى والاندماج التنظيمي ويؤثر كل من هذه الخصائص في الآخر بدرجة كبيرة حيرت ومازالت تحير دهاقنة الإدارة والسلوك التنظيمي.

ويقف وراء كل عامل من تلك العوامل سائفة الذكر متغيرات كثيرة، تكون سبباً في وجوده كما قد تتسبب في اختفاء نقيضه كما في حالة عامل الرضى التنظيمي الذي توصل السيد هيرزبيرغ وزملاؤه إلى وجود نوعين من العوامل التي تقف وراء الشعور بالرضى أو الشعور بعدم الرضى. فهناك عوامل تجلب الشعور بالرضى.

وأخرى لا تؤدي إلى الشعور بالرضى ولكنها تؤدي إلى تلاشي مشاعر الإحساس بعدم الرضى مما يستتج منه وجود حالة نفسية تتوسط الشعور بالرضى والشعور بعدم الرضى يكون الشخص فيها محايداً أو قد يميل إلى الرضى أكثر من عدم الرضى.

sp

obeikandi.com

الولاء التنظيمي (2)

تحدثنا في المقال السابق عن الولاء التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في المنظمة، وارتفاع إنتاجيتهم ودور القيادة في إيجاده وتتميته في أوساط منسوبي المنظمة، وفي هذا المقال سنناقش الولاء التنظيمي من زاوية أخرى نظراً لأنه ليس حصراً على العاملين في المنظمات، بل يمتد تأثيره إلى المتعاملين والمستفيدين من مخرجات المنظمات، وكما أن القيادة تؤدي دوراً كبيراً في تعزيز الولاء لدى منسوبيها فإنها كذلك تؤدي دوراً لا يقل أهمية بالنسبة لكسب ولاء المتعاملين والمستفيدين من مخرجاتها، وذلك من جهات عدة أحدها تدريب منسوبيها على الاهتمام، وتوجيه العناية القصوى بالمتعاملين والمستفيدين؛ لأنهم هم البيئة التي تعمل بها المنظمة، وكسب ولائهم يعني البقاء والاستمرار للمنظمة، وبالتالي تحقق كثيراً من أهدافها. وعندما تكون هناك منافسة من منظمات أخرى، فإن البقاء لمن يخدم أفضل وإن كانت المسألة نسبية.

يتوقف كسب ولاء البيئة التنظيمية على ثلاثة محاور مهمة: المعاملة الحسنة، جودة المنتج، ومناسبة القيمة. وتؤدي المعاملة الحسنة مع المتعامل أو المستفيد من مخرجات المنظمة دوراً كبيراً في إقباله على مخرجاتها بل إنه قد يخدم المنظمة في الترويج لمخرجاتها وهذه مزية مهمة جداً بالنسبة للمنظمة ولا تكلفها شيئاً يذكر، وتكمن المعاملة الحسنة في لباقة الموظفين المعنيين بمقابلة الجمهور وحسن

التلطف معهم بعدم التضجر من استفساراتهم، وإمامهم وفهمهم لطبيعة عمل المنظمة وخصائص مخرجاتها، مما يعني مصداقية عالية يقتنع المتعامل من خلالها بما يوضحه له ذلك الموظف، ويأتي الصدق في نقل المعلومات والتوضيح وعدم الخجل من قول لا أعلم والرجوع إلى من هو أعلم من موظفي المنظمة في أعلى قمة التعامل الحسن، فالمستفيد والمتعامل يريد أن يسمع الحقيقة بوضوح وصدق حتى لو كانت غير متوافقة مع ما يرغب وينفر من أسلوب المراوغة والاستخفاف الذي يترك لديه انطباعاً سلبياً عن ذلك الموظف، والذي ينعكس بلا شك على مصداقية المنظمة وسمعتها.

ولا يجب أن تقتصر المعاملة الحسنة على موظفي المبيعات أو من لهم علاقة بمقابلة الجمهور. فالمنظمة الناجحة هي التي تستثمر في تدريب جميع موظفيها على حسن التعامل مع المستفيدين من مخرجاتها، ومن المؤسف حقاً أن تجد بعض المنظمات تركز في اختيارها لموظفي علاقات الجمهور والاستثمار في تدريبهم على حسن التعامل وتهمل باقي العاملين بالنسبة لهذا المجال، وهذا بلا شك خلل تنظيمي يجب تلافيه. فمثلاً تجد موظفي علاقات الجمهور يبدون نوعاً من اللباقة والمعاملة الحسنة التي تفتقد إلى المصداقية؛ مما يؤدي إلى تشكيك المستفيد في صدق ما يحاولون إقناعه به، أو أن يلاحظ عليهم أو بعضهم عدم قناعتهم بذلك، وهذا ناتج عن ذلك الخلل الذي ذكرناه سابقاً، حيث يعلمون في قرارة أنفسهم أنهم يناورون على جبهة ليس بينها تسيق مع باقي الجهات الأخرى في المنظمة،

وأضرب لذلك مثالا معروفا في عالم المنظمات وهو ظاهرة الصراع بين إدارتي المبيعات والإنتاج، ولا يقصد بالإنتاج هنا خط الإنتاج في المنظمات الصناعية بل كل ما يقدم للمستفيد منتج، سواء كان ذلك سلعة مصنعة أو إنهاء إجراءات معاملة... إلخ. ويكمن ذلك الصراع بإفتتاح المستفيد بالإقبال على مخرج المنظمة، وذلك من قبل موظفي المبيعات، وما أن يلتزم ذلك المستفيد بالمبايعة حتى يدخل في عالم من المراوغة والتسويف وعدم الوفاء بما وعد به، بل والتنصل من ذلك من قبل موظفي الإنتاج أو الصيانة أو.... إلخ.

إن المعاملة الحسنة يجب أن تكون أساساً من أسس تعامل المنظمة مع بيئتها، ويمكن تحقيق ذلك بتجاوز النظر إلى أرنبة الأنف إلى أفق أرحب وتخطيطاً إستراتيجياً يتطلب استثماراً تدريبياً نتائجه مضمونة بمشيئة الله.

Asp

obeikandi.com

ضغوط ضغوط ضغوط

ضغوط الحياة شر لا بد منه ومع ذلك ففيها خير كثير، قد تعجبون من هذا الكلام، لكن ذلك ما أثبتته بحوث ودراسات المهتمين بهذا الجانب، فمع أن الضغوط تحمل في طياتها تهديدات كبيرة وكثيرة لحياة الإنسان، ومخاطر إصابته ببعض الأمراض المميتة كضغط الدم والسكر وغيرها من الأمراض، إلا أن ذلك يكون عندما تتجاوز حدها الأدنى والذي لا أحد يعرف أو يستطيع أن يقرره، فما يكون حداً أدنى عند بعض الناس قد يكون أعلى عند آخرين، وهكذا يُدخّلنا علماء النفس في دوامة من الشك وعدم اليقين، لكن لنا أن نعدّهم فهم يتعاملون مع أصعب مخلوقات الله على وجه البسيطة ألا وهو الإنسان، وقد حاول عدد غير محدود حصر مصادر تلك الضغوط كما هي عادة علماء النفس، وذلك بهدف التحكم فيها، والتنبؤ بها فجاءوا بقائمة طويلة عريضة من المسببات تم اختزالها واختصارها في ثلاثة مصادر رئيسة أما الجزئيات فحدث ولا حرج.

تلك المصادر تنسب إلى بيئة الإنسان كما تنسب إلى العمل الذي يمارسه الإنسان، وأخيراً الإنسان نفسه، هذه المصادر تتداخل فيما بينها لتتسبب مجتمعة في تعريض الإنسان للضغوط، وقد يتسبب أحدها، ومن المعلوم أن البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتألف من مجموع بيئات اجتماعية واقتصادية وسياسية وإعلامية وأسرية وغيرها مما له دور في التأثير على الإنسان إما سلباً أو إيجاباً، ولعل الواقع اليوم مشحون بكثير من الضغوط التي تحفل بها وسائل الإعلام وتزخر

بها الساحة السياسية. فما يتعرض له الشعب الفلسطيني الأعزل من قتل وتهجير جماعي على أيدي حثالة من يهود، يتزعمهم سفاح قاتل وطغمة فاسدة، ويؤازرهم بنو جلدتهم في الغرب لهو أمر يبعث على الأسى والقهر، حيث لم يعد الأمر في مرحلة التعرض للضغوط بل تعدى ذلك إلى الوقوع تحت تأثيرها، ومما يزيد الطين بلة ويزيد الأمر تعقيدا الصمت المطبق من العالم، بل أسوأ من ذلك أن يلام الضحية ويصور على أنه الظالم والمعتدي والمحتل، بينما تبرا ساحة المعتدي المحتل ويصور على أنه يعيش ظروفأ صعبة كم كنا نتمنى لو كانت كذلك بل ويطالب الضحية بأفعال لم يكن ليستطيعها وهو بكامل تجهيزاته وبنيته التحتية، فما بالك وهو مجرد من كل شيء، وهكذا نجد أنفسنا كل يوم أمام كم هائل من التقارير المشؤومة التي تزفها لنا وسائل إعلام بدأنا نشكك في مصداقيتها وصدق نواياها، وتحمل في طياتها كل ما يبعث على الغثيان والشر المستطير، ولعل ما يخفف من وطأة تلك الضغوط أنها أدت إلى شيء من التلاحم والتضامن بين الشعوب الإسلامية، ونرجو ألا يكون تضامناً وقتياً هشا لا يلبث أن يتصدع بمجرد زوال المسبب، إن صمود الشعب الفلسطيني في وجه العدوان العاشم والتكلفة الهائلة التي يتكبدها العدو جراء اجتياحه للأراضي الفلسطينية، والتضامن الإسلامي لهي من مبشرات انبلاج فجر جديد في تاريخ الأمة الإسلامية، وإن غداً لناظره قريب والشدة صبر ساعة. ألم أقل لكم إن للضغوط جوانب إيجابية؟

Sp

الأداء وضغوط العمل

تتعدد وتتفاوت مصادر الضغوط في حياة الفرد. إلا أن هناك ثلاثة مصادر للضغوط. فهناك الضغوط الناشئة عن بيئة العمل وهناك ضغوط مصدرها البيئة الخارجية وهناك نوع ثالث مرده الفرد نفسه. هذه المصادر تسبب في استجابة الفرد للضغوط، كما أن تلك المصادر متداخلة مع بعضها ويصعب حصر مصدر دون الآخر أو تحديده على أنه المسبب الرئيس. كما أن لكل مصدر من تلك المصادر تقريعاته وجزئياته، وسوف يكون التركيز في هذه المقالة على إحدى جزئيات المصدر الذاتي أي المصدر الذي مرده الفرد نفسه. ذلك هو التوافق المهني بين حاجات وقدرات الفرد وبين متطلبات العمل أو الدور الذي يقوم به أو مطلوب منه القيام به.

لقد كتب الكثير عن العلاقة بين التوافق المهني والإنتاجية والأداء. وقد تشعبت وتعددت الآراء حول العلاقة بين هذين المتغيرين. ويوجد هناك أربعة اتجاهات على الأقل حول تلك العلاقة. فأحد الاتجاهات يرى أن التوافق المهني يقود مباشرة إلى الإنتاجية والأداء الجيد وهذا هو الرأي الشائع، وهناك رأي آخر يرى أن التوافق المهني يأتي نتيجة للإنتاجية والأداء الحسن، إلا أن هذا الرأي لا يحظى بالكثير من التأييد، وهناك رأي ثالث يرى عدم وجود علاقة إيجابية بينهما وأن التوافق المهني يقود إلى الإنتاجية والأداء الجيد، ومع أن هذا الاتجاه يشبه إلى حد كبير الاتجاه الأول إلا أنه يختلف عنه في أن أصحاب هذا

الرأي يرون أن العلاقة بين تلك المتغيرات علاقة غير مباشرة أي أن هناك عاملاً ثالثاً يتوسط بينهما. هذا العامل الوسيط هو الشعور أو الإدراك النفسي، ويعتبر هذا الرأي الأخير السائد في أدبيات الرضاء الوظيفي. وسوف نقوم بتبيين ذلك في الفقرة الآتية.

يرى أرباب اتجاه العلاقة غير المباشرة بين التوافق المهني والإنتاجية والأداء أن خصائص العمل لا بد أن تعطي نوعاً من الإشباع لحاجات ورغبات الفرد، حتى يقوم بالأداء المطلوب ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه، كما أن المعارف والمستوى التعليمي والخبرات وقوة الحاجة للنمو عند الفرد تتوسط العلاقة بين التوافق المهني والأداء. ويرجع سبب توسط هذه المتغيرات بين المتغيرين إلى وجود الفروق الفردية وأن الناس يختلفون فيما بينهم على وجه العموم وبالنسبة للمتغيرات على وجه الخصوص وبالذات في بيئة العمل.

مما سبق نستخلص أن التوافق المهني ليس هو فقط المصدر الجزئي من المصادر الذاتية التي تؤدي وتقوم إلى الشعور والإحساس بضغط العمل بل لا بد من النظر إلى المتغيرات الأخرى التي سبق ذكرها على أنها تؤدي دوراً بارزاً وكبيراً في قوة تحمل الفرد للضغط بوجه عام وإلى الضغوط في بيئة العمل بوجه خاص.

Handwritten signature

احلم تسلم

يوصي علماء السلوك بأحلام اليقظة بوصفها وسيلة من الوسائل الممكنة وغير المكلفة لعلاج الآثار المترتبة على الضغوط بأشكالها المختلفة، سواء في مجالات الحياة على وجه العموم، أو في المجال التنظيمي على وجه الخصوص، فما على الفرد إلا أن يأخذ فترة من الراحة خلال وقت العمل، ولا بد أن تكون قصيرة طبعاً، في حدود عشر دقائق مثلاً، ويختار مكاناً مناسباً وهادئاً، ولا بأس أن يكون في مكتبه إذا كان يسمح بهذا الهدوء، ليطلق لخياله العنان كي يسرح في أحلام وردية ويسافر بنفسه (سفراً خيالياً) بعيداً عن جو العمل وعن المحيط التنظيمي الداعي إلى التوتر؛ ليعود بعد ذلك إلى عمله وقد امتلاً حيوية، متجدد النشاط، وأزاح عن كاهله جزءاً كبيراً من آثار الضغوط، وأقول جزءاً لأن التخلص نهائياً من الضغوط يعني المعاناة من الضغوط الفراغية والتي لا تقل في شدتها وآلامها عن ضرر وآلام الضغوط الفعلية. وبإمكان الموظف أو العامل تكرار هذه العملية في كل مرة يشعر بأنه واقع أسيراً للضغوط أو أحس بزيادة قبضتها حول رقبتة.

والضغوط ظاهرة صحية ومفيدة وليست ضارة دائماً أو سلبية كما قد يتصور البعض، بل لها جوانب إيجابية أيضاً. فكثرة العمل وزيادته على الموظف إلى درجة تتجاوز قدراته وإمكاناته تتولد عنها بلا شك آثار مؤلمة وذات انعكاسات سلبية، كما أن قلة العمل أو شعور الموظف بعدم وجود عمل يؤديه، أو ممارسة عمل أقل من قدراته وإمكاناته

يكون مصدر إزعاج وقلق للموظف أو العامل، ذلك أن أصعب شيء على الإنسان أن يبقى بلا عمل، إلا أن وجود قدر مناسب من الضغوط أمر مهم وذو إيجابية على حياة الفرد، ذلك أنها تؤدي إلى إشباع حاجات التحدي والإنجاز لدى الموظفين أو العاملين وبالتالي تكون بمثابة الحافز على العمل. إلا أن تصميم بيئة العمل لا تناسب دائماً كل العاملين نظراً لاختلاف الأفراد فيما يتعلق بالقدرات والإمكانات والاستعدادات للاستسلام للضغوط وبالتالي الآثار المترتبة عليها. لذلك كان لابد من وجود وسيلة مساندة لتصميم بيئة العمل للمحافظة على الصحة المهنية والنفسية بالنسبة للعاملين، أي لابد من العمل على مواجهة الضغوط ومحاولة الحد من آثارها، فالشعور بالضغوط والتعرف على مصادرها المختلفة أمر مهم وإيجابي في حد ذاته؛ لأنه بمثابة التشخيص للمشكلة وتحديدها وبالتالي يمثل نصف العلاج إلا أن ذلك وحده ليس كافياً إذ لابد من استخدام الوسائل المختلفة والمتنوعة لمواجهة تلك الضغوط، ومن تلك الوسائل الأسلوب الذاتي والذي يأخذ عدة أشكال ويعتمد بالدرجة الأولى على الفرد وأحد تلك الأشكال أحلام اليقظة.

فالإنسان عندما يعاني من الضغوط في محيطه التنظيمي يكون عرضة للإجهاد والشد النفسي والتوتر العصبي الذي إن زاد عن حد معين - يختلف باختلاف الأفراد - تحول إلى مرض عضوي والعياذ بالله، وقد يتمنى الفرد وهو في أقصى درجات التعرض للضغوط الابتعاد ولو قليلاً عن ميدان العمل بالحصول على إجازة مثلاً ليكون مع أولاده

أو أصدقائه أو يسافر أو.... إلخ. أي يبتعد عن ذلك الجو التنظيمي المتوتر ويسترخي نفسياً وعضلياً، إلا أن أمر الحصول على الإجازة قد لا يكون ممكناً نظراً لعدم مرونة النظام التنظيمي بالحصول على الإجازة في تلك الظروف، لكن بإمكانه أن يبتعد خيالياً وبشكل مؤقت نسبياً ويحصل على الاسترخاء النفسي والعضلي المطلوب، وبالتالي يتفادى الأمراض العضوية الناتجة عن الضغوط وذلك عن طريق أحلام اليقظة كأن يحلم الإنسان أنه يمارس شيئاً يرغبه أو يتمناه أو يسترجع ويستعيد ذكريات لحظات ومواقف سعيدة مريحة مر بها في حياته، إن المهم هو الابتعاد عن الجو التنظيمي المتوتر والخانق في بعض الأحيان وما دام أن إمكانية البعد الفعلي متعذرة فإن أحلام اليقظة لها نفس التأثير الفعلي وبأقل تكلفة، إن أحلام اليقظة هي إحدى الوسائل الميسرة والسهلة، لذلك بإمكانك أخي الموظف أو العامل أن تحلم وبذلك تسلم من الضغوط - أو على الأقل تخفف منها - والآثار المترتبة عليها وتعيش حياة عملية مستقرة بإذن الله.

As

obeikandi.com

الإصغاء أم كثرة التبرير؟

الإصغاء فن من الفنون الإدارية وسلاح لكل قائد إداري ومن مفاتيح النجاح، ويعني الإصغاء الإنصات للمتحدث بحضور قلب ومحاولة لفهم ما يقوله، وقد قيل: إن الإنسان خلق بأذنين اثنتين ولسان واحد كي يسمع أكثر مما يتكلم. والكلام كما يقول بعض إخواننا في العروبة «ماياكلش عيش» والإصغاء أكثر وأكبر من مجرد الاستماع فكل مصغ مستمع وليس كل مستمع مصغ.

والإصغاء صفة شخصية اختلف علماء الشخصية في تحديد مصدرها، فهي موروثية أم مكتسبة إلا أنها في ظني إلى الاكتساب أقرب. ومن هنا يمكن اكتساب هذه المهارة عن طريق التدريب؛ لأنها سمة يجب أن يتسم بها القائد الإداري لما لعدم إجادتها من عواقب سلبية. فالتسرع وعدم السماع للآخرين حري بأن يفوت الفرصة في الاستفادة من كثير من المعلومات المهمة التي لو أن الله هدى المستمع وطول باله (شوي) لربما اتخذ قراره منحىً آخر غير ذلك الذي اتخذه بالتسرع وعدم الأناة وكما قيل في التأمني السلامة وفي العجلة الندامة.

والإصغاء يكون في حدود، فلا إفراط ولا تفريط، وليس الكل يصغى له، فهناك من يبتلى بموظف كثير التبرير لأفعاله وخصوصاً الأفعال الخاطئة، ويجيد عملية اللف والدوران معتقداً بذلك أنه يقنع

المسؤول وربما يستغل إجادة ذلك المسؤول لفن الإصغاء، وعلم أنه يضيع بذلك وقته ووقت المسؤول لأن الكلام كما سبق أن أشرنا (ما يأكلش عيش) ولا حتى ملح.

وكثير التبرير إنسان فاشل لأنه يظن دائماً أنه على حق، ويجب أن يستمع الآخرون لرأيه ولا يسمح للآخرين بإبداء آرائهم ويحاول أن يقنع الآخرين بصحة رأيه وفعله الخاطئين، والنتيجة إصراره على رأيه وفعله في الوقت الذي يكون الآخرون مقتنعين بخطأ ذلك الرأي والفعل والمحصلة في النهاية فشله وضيق الآخرين به ذرعاً، لذلك تجد دائماً أن حضوره في التقدم الوظيفي ضئيلة، فإياها المبرر كثيراً استمع من فضلك.

dfp

من يصنع القرار؟

صناعة القرارات خاصة تنظيمية مهمة للتخطيط للوصول إلى أهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها، أو تلك التي تسعى لتحقيقها. ويخطئ كثير من القادة التنظيميين في الاعتقاد بأن عملية صنع القرار يجب أن تتم على المستوى القيادي فقط.

فعملية صناعة القرار تدخل فيها عوامل كثيرة: فهناك أطراف لها مصالح تريد تحقيقها من خلال المشاركة في عملية صنع القرار. ولذلك تخضع عملية صنع القرار لميزان قُوى المشاركين، فكلما زادت قوة المشارك وجه القرار لتحقيق مصالحه. ويبرز دور القوة في أوقات الأزمات التي تمر بها المنظمات حيث يتطلب الأمر اتخاذ القرار في وقت قصير، أما في الحالات العادية فتمر عملية صنع القرار من خلال القنوات التنظيمية المعتادة.

والمشاركة في عملية صنع القرار ليس بالضرورة أن يكون مقصوراً على المسؤولين في الإدارة العليا للمنظمة بل تشمل معظم منسوبي المنظمة من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، حيث يؤدي ذلك إلى نتائج إيجابية، كتنامي الشعور بالمساهمة في إدارة المنظمة وتبنيهم لتنفيذ القرارات التي كانت لهم مشاركة فيها، وارتفاع مستوى الولاء والانتماء للمنظمة ومستوى الرضى الوظيفي، وما يترتب على ذلك من ارتفاع مستوى الإنتاجية.

وعملية صناعة القرار يمكن أن تتم على مستوى الإدارة العليا في المنظمة عندما يكون القرار ذا أهمية للمنظمة، أما عندما يكون ذا أهمية لمنسوبي المنظمة فإن إشراكهم في صناعة القرار أمر يجب أن تأخذه الإدارة العليا في الاعتبار.

Ap

اللاعبون الصغار

المتأمل في حال ميزان القوى داخل الأجهزة العامة وبعض الأجهزة المماثلة من الأجهزة شبه الخاصة، يلاحظ أن عجلة التغيير قد عصفت بذلك الميزان فاختلت كفتاه ومالتا ميلاً انحدر بالأداء إلى مستويات أقل ما يمكن أن يقال عنها إنها لا تخدم الأهداف التي وضع من أجلها ذلك الجهاز.

فعلى الرغم من أن السلطة والصلاحيات وهما المصدر الشرعي للقوة في الأجهزة التنظيمية لا تزال كسابق عهدها معهود برعايتها وصيانتها بل والمحافظة عليها إلى الإدارة العليا، إلا أن تلك القوة الشرعية سحب من تحتها البساط وفرغت من مضمونها على أيدي لاعبين صغار، يمارسون قوة من نوع آخر ليست شرعية ولكنها تفوق الشرعية في حجمها وقوة تأثيرها، وقد يصل تأثير تلك القوة في بعض الأحيان إلى استسلام اللاعبين الكبار في مقابل أن تسير الأمور، وألا يفتضح الأمر وينكشف المستور وشر البلية ما يضحك.

فالإدارة العليا وإن كانت تملك قوة إصدار القرارات إلا أن تلك القرارات تكتسب قوتها من القدرة على توفير المعلومات، وهذه يكون مصدرها - في أغلب الأحيان - اللاعبين الصغار ولك أن تتخيل قراراً يمكن أن يصدر من غير أن يتأثر بقوة أولئك اللاعبين. والإدارة العليا هي الجزء المنظور من جبل الجليد الإداري وهي التي في الواجهة وامتلاكها للسلطة والصلاحيات، لا يعفيها - في ظل مجتمع تحكمه

النزعة العاطفية أكثر من النزعة العقلانية - من اللوم الاجتماعي عندما يتجرأ أحدهم ويتخذ على استحياء قراراً يخوله له النظام بالحسم على موظف مماثل، غير مبال بأهمية العمل الذي يؤديه ولا الوظيفة التي يشغلها، وتأثير ذلك على حياة الناس في المجتمع، وعلى الرغم من صعوبة تحديد مصادر انكماش وتضاؤل قوة الإدارة العليا إلا أنه من الممكن تقصي بعض الأسباب، التي ورد ذكر بعضها أعلاه. ويأتي على قائمة تلك الأسباب النظام الذي يحكم العلاقة بين الفريقين.

فالنظام وأن كان خول الإدارة العليا صلاحيات تحفيزية وجزائية إلا أن آلية تفعيل تلك الحوافز والجزاءات طوق بسلسلة من الإجراءات جعلت تطبيقها أمراً صعب المنال، أضف إلى ذلك تضاؤل دور التأثير النفسي للحوافز، أو الجزاء نظراً لأن عدم فورية التحفيز أو إيقاع الجزاء بسبب تلك الإجراءات، يفقده معناه كما يروي ذلك دهاقنة التربية وأرباب علم النفس.

Asp

القوة الخفية

القرارات سواء كانت فردية أو تنظيمية لا تأخذ الطابع القطعي دائماً، فهي عرضة للتراجع والمراجعة والرجوع عنها أحياناً، لكن القرارات على المستوى الفردي يكون التراجع فيها صعباً على بعض الناس، إما لتسرّعهم في اتخاذها أو نتيجة للضغط الاجتماعي المتمثل في القيم الاجتماعية في بعض المجتمعات التي تؤكد على «أن الرجل عند كلمته». وكم دهور هذا المبدأ أناساً، وكم شرد أسراً وفرق جماعات بل وجلب مصائب لا يعلم مدى خطورتها إلا الله، فهذا يتفق مع زملاء له على القيام بمشروع ما، ويرتبون أمورهم على أساس المبدأ أعلاه، وتمر الأيام؛ وعندما تأتي ساعة الجد يجدون صاحبهم قد «خار» وتغير، وآخر يضرب صدره لزملائه بجديته في السفر ويعطي الآخرين الشعور باستقلالية رأيه وفرديته في اتخاذ قراره، وأنه عنتر زمانه ثم يعتذر في آخر لحظة لأنه فقد جوازه، ولا يصرح بأنه أخفي عنه على يد حرمة المصون. هكذا هي دائماً قرارات شجعان المجالس والدواوين والاستراحات.

أما على المستوى التنظيمي فالأمر لا يختلف كثيراً. فهذا أحدهم يتحدث بمرارة عن معاناته مع إحدى المؤسسات الكبيرة وذات التأثير الاجتماعي المتمثلة في اتفاهه مع المسؤول الأول في تلك المؤسسة على القيام بعمل معين، وقد أعطى ذلك المسؤول تعليماته وتوجيهاته بل وأوامره للمسؤولين الآخرين في إدارته بما يجب عليهم فعله تجاه ما يقوم به صاحبنا من عمل، إلا أن الأمور يبدو أنها تمشي على غير

ما اتفق عليه وكذا المثل «تجري الرياح بما لا تشتهي السفن». حيث يقول بأن أولئك المسؤولين يبدوون الموافقة على ما يوجه به رئيسهم في حضرته، ولكن ما إن يخرجون من عنده حتى تتغير الأحوال (وتعود حليلة لعادتها القديمة)، اشتكى صاحبنا كثيراً لذلك المسؤول ولكنه خجل من كثرة الاتصال وإبداء الملاحظات حتى أضحى في حيرة من أمره، فصاحبه على خلق وأدب ويؤكد له دائماً مدى اهتمامه بما يؤديه من عمل الآخرين لا يصرحون بشيء (على حد قوله)، لكنهم يتصرفون خلافاً لتصرفات رئيسهم، ولاشك أن القوة الشرعية لاتخاذ القرار هي في أيدي الإدارة العليا، لكن هناك قوة من نوع آخر خفية تؤثر بقدر كبير يفوق في بعض الأحيان القوة الشرعية نفسها. إنها القوة التنفيذية التي بدونها لن يتم عمل، ولن يتحقق هدف. فهل الإدارة العليا مستعدة دائماً وقادرة على إصلاح الخلل؟ هذا هو المؤمل.

As

العاملون في العيد

العيد هذه المناسبة الجميلة التي تمر بنا مرتين في السنة مرة في عيد الفطر ومرة في عيد الأضحى المبارك. وأعيادنا تكتسب أهميتها وتستمد قيمتها كونها تأتي في شكل تعبير بالشكر للمولى عز وجل على ما تفضل به من نعم كثيرة لا تحصى، ومنها أن مكننا من أداء عباداة من العبادات بل ركنين من أركان الإسلام هما الصوم والحج.

وتكتسب الأعياد طعماً خاصاً في كونها يفرح بها ويبتهج بها غاية الفرح والابتهاج في ظل نعمتين محسود عليهما كثير من الناس هما الصحة في الأبدان والأمن في الأوطان. والصحة وإن كانت نعمة من المولى سبحانه يضيفها على من يشاء من عباده إلا أن ذلك لا يمنع من اتخاذ التدابير اللازمة للوقاية من الأمراض، وتوفير العلاج اللازم للمرضى حتى تعود إليهم صحتهم، وهذه التدابير نوع من الأمان في الأوطان، وذلك بالحد من المخاطر الصحية التي تهدد صحة الإنسان على هذه الأرض.

والأمن في الأوطان له أشكال عديدة ومتنوعة منها حماية الوطن من الاعتداءات الخارجية، والحماية من الفتن والعبث الداخلي، ومنها الأمن الغذائي والمائي، ومنها توفير سبل المعيشة الكريمة من اتصالات ومواصلات وخدمات كهرباء وماء...إلخ. وكل هذه الأمور من الأشياء التي تضيف نكهة خاصة على طعم العيد السعيد.

هذه الأمور لا تتوافر من ذاتها بل يقف وراءها رجال نذروا أنفسهم
لإسعاد غيرهم، فنحن نتمتع بإجازة العيد وبالعيد نفسه، وهم يعملون
على اكتمال سعادتنا بذلك، والكل منهم مجند لخدمتنا، ونحن نتقلب
في هذه النعم بحمد الله ومنته. إنهم يسهرون لنام، ويتعبون لنتراح
ويشقون لنسعد فما الذي نستطيع أن نكافئهم به إلا أن نزجي لهم من
الشكر أعظمة، ومن الود أعطره بعد شكر المولى جلت قدرته. هؤلاء
الرجال يقف على رأسهم خادم الحرمين الشريفين حفظه الله، وسمو
ولي عهده الأمين الذين نذروا أنفسهم إلا أن يكونوا على رأس العاملين
في العيد فلهم منا الولاء والمحبة والفاء. وكل عام والجميع بخير.

AP

مواقف بحاجة إلى إصلاح

الحديث عن الفساد التنظيمي حديث ذو شجون، ولعل المجتمع الذي يكتوي بنار الفساد له دور كبير في حدوثه، وقد سبق لنا الحديث عن بعض القيم الاجتماعية التي لها علاقة مباشرة بوقوع وتفشي الفساد في أوساط المجتمع. وفي هذا المقال نستكمل مناقشة بعض القيم الأخرى.

فمن القيم التي يكون لها تأثير سلبي على سلوك الناس تلك القيمة المتعلقة بتوجيه شيء من التمجيد والإعجاب بمن تبدو عليه مظاهر المقدره المالىة والمكانة الاجتماعية حيث يُصغى له إن تحدث ويُحترم رأيه ويقدم في المجالس بل يجمع الحاضرون على موافقته الرأي موافقة ظاهرية، لا تعبر بالضرورة عن الرأي الحقيقي والفعلي لكل الحاضرين ولكن كما يقول المثل: «لأمر ما جدع قصير أنفه». وإنزال الناس منازلهم والتصرف كما يقتضي المقام أمران محمودان كما جاء في الأثر وكما جاء في الأمثال من أن «لكل مقام مقال». ولا مشكلة في هذا الأمر إلا أن هناك فئة من الناس ترى في مثل ذلك الفعل الاجتماعي إغراء لها حيث تسعى جاهدة للحصول على مثل ذلك التمجيد والاحترام بطرق ليست بالضرورة مشروعة.

هذه الطرق هي مظان ومداخل الفساد التنظيمي، فيعمد من يتبوأ مركزاً تنظيمياً له علاقة بحاجات الناس إلى استغلال مركزه في الحصول على تلك القيمة من خلال رغبته في أن يأمر فيقطاع،

ويتحدث فيسمع، وأن يُحترم رأيه الذي ليس بالضرورة أن يكون صواباً. ومن سمع أو سبق أن مر بموقف ورأى كيف يتوسل الناس إلى صغار الموظفين، ليسوا بالضرورة صغاراً في السن ولا في القدر بل في المكانة الوظيفية، ويتوددون ويجاملون ويسمعون لكلامه يعرف المقصود. إن ذلك الفعل الاجتماعي فساد ولا شك، وأكثر فساداً من ذلك أن يتضامن الرئيس مع مرؤوسيه ضد طالبي الحاجة أو الخدمة، فكثير ما تسمع كلاماً مثل: «إذا لم يعجبك ذلك فإذهب إلى المدير أو الرئيس». ماذا يعني ذلك؟ إن ذلك لا يخرج عن أمرين: فإما أن الموظف أمن عقوبة المدير وبالتالي لا يبالي إن ذهب الناس إليه أم لا، ولعل لذلك أسباباً كأن يكون على دراية بتجاوزات ذلك المدير، وبالتالي يعلم علم اليقين أن ذلك المدير لن يغير من الأمر شيئاً لأنه كما يقال: «شريكك في البضاعة ما يغشك»، والأمر الثاني أن يكون ذلك المدير رجلاً عملياً ومخلصاً ويطبق النظام بشكل صحيح، لكن ربما جار في ذلك الإصلاح لدرجة أن جرد موظفيه من صلاحياتهم؛ فيقومون بتحويل الناس إليه إحراجاً وانتقاماً منه. وكلا الأمرين فساد.

ومن القيم الاجتماعية السلبية قيمة «تبادل المصالح» حيث يتجاوز (أ) من الموظفين الأنظمة واللوائح لخدمة (ب) من الموظفين أو من سواهم ممن يعلم أن له علاقة بموظف أو موظفين في منظمات له مصلحة بها، بل الأسوأ من ذلك أن يعرض أحدهم خدماته على الآخر مقابل أن يسهل له الأمور ويقضي مصالحه، وكأنه يملك الحق المطلق

للتصرف في تلك المنظمة أو الدائرة أو الوظيفة، كما يمكن أن يحدث الموقف بطريقة مغايرة كأن يستغل (أ) مركزه في عدم خدمة (ب) لأنه سبق وأن طلب منه خدمة ولم يلبيها له وهكذا دواليك.

إن مثل تلك السلوكيات السلبية مدعاة لكثير من المشاكل التنظيمية حيث تفقد الأنظمة واللوائح مصداقيتها وتكون عديمة الجدوى وتصبح معبراً لقضاء المصالح ومن ثم تنتفي عدالة تطبيقها. ويصبح ذلك التطبيق انتقائياً. ومثل تلك الظاهرة يكون لها انعكاسات خطيرة على الفرد والمجتمع.

AP

obeikandi.com

الإدارة والفساد التنظيمي

مسببات الفساد التنظيمي كثيرة ومتعددة ومتشعبة، وقد تحدثنا عن بعضها في مقالات سابقة أما مقالنا هذا فغن مساهمة الإدارة بكل مستوياتها في حدوث واستمرار حدوث الفساد وتفشيه، فإذا سلمنا بأن الفساد هو الخروج على اللوائح والأنظمة إما بتجاوزها أو بالتقصير دون ما وضعت لأجله من أداء وإنجاز؛ فإن الإدارة التي تعلم بمثل ذلك الفساد ولا تهب لمعالجته تشبه المدخن الذي يقتنع بضرر التدخين ويعرف الأسباب التي يمكن أن تساعد في الإقلاع عنه ومع ذلك تراه مستمراً في المداومة عليه. إن مثل ذلك السلوك المتناقض من قبل الإدارة بكل مستوياتها يعد سبباً ليس في حدوث الفساد بل في استمرار حدوثه وانتشاره في أوساط المنظمة، ويذكر علماء السلوك التنظيمي (Cohen-1999) أربع حالات تعتبر مؤشرات على وجود الفساد مع علم الإدارة بذلك، وعدم قيامها بعمل أي شيء للحد منه أو القضاء عليه.

أول تلك الحالات هي عندما تبدأ المنظمة في تسجيل إخفاقات متوالية في أدائها بعد تاريخ وسجل حافل من الإنجازات والنجاحات. هذه الإخفاقات تكون متوالية وغير محسوسة في البداية، ولكنها مع مرور الوقت وفي ظل عدم التنبه لها من قبل الإدارة تصبح ظاهرة. والإدارة من كثرة معاشتها للوضع ولانشغالها بأمور أخرى تصبح تلك الإخفاقات غير مثيرة بالنسبة لها، وإن استفحال الفساد في

هذه الحالة ناتج من عدم متابعة الإدارة لتحقيق المنظمة لأهدافها وإستراتيجياتها التي كانت مصدر نجاحات المنظمة في المقام الأول.

ثانياً، يستمر الفساد في الحدوث وفي الانتشار مع إدراك المنظمة لذلك السرطان التنظيمي، ولكنها لا تعمل شيئاً لعلاج أو الحد منه والسبب يعود إلى قناعة إدارة المنظمة بأن العلاج لا بد أن يكون شاملاً وجذرياً، ولكنها لا تملك مقومات ذلك العلاج كأن يتطلب الأمر توفير موارد وإعتمادات مالية ضخمة. مثل هذه القناعة تقوت على المنظمة إمكانية العلاج باستغلال الموارد المتوافرة وبالتالي تعطل الموارد المتوافرة وبتزايد انتشار السرطان في جسم المنظمة، والسبب النظرة غير الموفقة لعلاج الظاهرة.

ثالثاً، عدم التفات إدارة المنظمة إلى الاستفادة من خبرات العاملين في المنظمة واللجوء إلى استجلاب الحلول من الخارج، فالعاملون وإن كان من بينهم من يستفيد من حدوث الفساد واستشرائه على المستوى الشخصي؛ إلا أنهم في الغالب يكونون أقلية ولله الحمد، وقد تشارك الأغلبية في تفشي الفساد على الرغم عدم قناعتها بمثل تلك السلوكيات الممقوتة، ولكن في ظل سكوت الإدارة وتبجح المستفيدين قد يقوم بعضهم بنهج السلوك نفسه، ولكنهم أول من يستيقظ إذا نبهوا وهم عوامل الإصلاح إذا وظفوا. فقط يحتاجون لمن يأخذ بأيديهم.

أخيراً، عندما تقدم الإدارة على القيام بأعمال مناقضة لأهداف وتوجهات المنظمة بالرغم من معرفتها بمثل ذلك التناقض. مثل ذلك

عندما يقوم أحد المسؤولين في الإدارة العليا باقتراح حلول هي من وجهة نظره ناجحة، ولكنها في حقيقة الأمر غير ذلك، ويقوم المسؤولون الآخرون بمباركة مثل تلك الخطوات مع علمهم بعدم جدواها وأنها تتناقض مع أهداف وتوجهات المنظمة، وسبب سلوكهم ذلك هو الرغبة في المحافظة على مكتسبات شخصية (أي فساد).

وهكذا نجد أن الإدارة تسهم هي الأخرى بقصد أو بغير قصد في حدوث واستشراء هذا السرطان التنظيمي.

dy

obeikandi.com

العوامل الخفية في شغل الوظائف التنظيمية

لا يزال الحديث موصولاً عن الدور الذي تؤديه المنظمات في حياة الأفراد والمجتمعات، ففي مقال سابق تحدثنا عن دور المنظمات في إيجاد الطبقة الاجتماعية أو التفاوت الطبقي أي وجود أناس في مستويات اجتماعية عليا، وآخرين في مستويات اجتماعية دنيا وبين هذين المستويين يوجد أناس آخرون.

والطبقة الاجتماعية ظاهرة اجتماعية موجودة منذ الأزل حيث يقول المولى عزوجل: ﴿وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ﴾ (الحجرات: ١٣). ويقول: ﴿وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ﴾ (الأنعام: ١٦٥). وإن كانت هذه الطبقة تحكمها معايير القوة والكثافة العددية في السابق فإن اكتظاظ المجتمعات بالمنظمات في شتى المجالات أدى إلى وضع تكون فيه هذه المنظمات سبباً في خفض ورفع الناس في المستويات الطبقة في وقتنا الحاضر.

والمنظمات ما هي إلا وظائف وأناس يؤدون تلك الوظائف، ونظراً لكون الوظائف ليست على نمط واحد وبمستوى صعوبة واحدة فمنها التنفيذي، ومنها الإشرافي، ومنها المعقد، ومنها السهل، ومنها المستقل بذاته، ومنها المعتمد على وظائف أخرى، مما يتطلب التنسيق والتعاون. لذا نجد أن موازين هذه الوظائف ليست واحدة فبقدر صعوبة الوظائف

وما تتطلبه من جهد ووقت وتنسيق وتعاون بقدر ما يخصص لشاغلها من مزايا مالية وما يتطلبه شغلها بأناس ذوي مواصفات معينة.

وبما أن الناس يختلفون عن بعضهم البعض فيما يتعلق بدرجة التأهيل والخبرة والمهارة فإننا نجد أن هناك من يصلح لشغل وظيفة ولا يصلح لشغل أخرى.

إذا فمثل تلك المعايير، الخبرة والمهارة ودرجة التأهيل، هي التي تحدد شغل الوظائف، ونظراً لأن مثل هذا الإجراء يكون سبباً في إبراز الطبقية وتدعيمها إلا أن هناك معايير أخرى خفية تؤدي دوراً مهماً ومؤثراً في اختيار وتدريب وترقية الناس في المنظمات. من هذه المعايير الخفية الإقليمية والعائلية والقبلية، أو بمعنى أصح التحيز لفئة من الناس دون أخرى على أساس إقليمي أو عائلي أو قبلي، وليس على أساس الخبرة والمهارة ودرجة التأهيل، حتى إنه لو وجد متقدماً لشغل وظيفة ما أو للتدريب عليها أو للترقي إليها بالمؤهلات نفسها ولديهما الخبرة نفسها، ويملكان المهارات اللازمة لأداء مهام الوظيفة، فإن الفيصل في الأمر غالباً ما يكون للعوامل الخفية.

وبمثل هذا الإجراء لا يقتصر تأثير المنظمات على إفراز الطبقية وتعزيزها، بل يكون العمل في المنظمات مثار سخط وعدم ارتياح في أوساط من لا يحظون بشرف الانتماء لتلك العوامل الخفية المفضلة من قبل من هم على قمة الهرم التنظيمي، مثل ذلك السخط قد يكون سبباً في مشاكل اجتماعية وأمنية المجتمع في غنى عنها، ناهيك عن

انتشار الفساد الإداري في المنظمات وتدني الإنتاجية نتيجة لتربع أناس
ليسوا أكفاء على عرش الوظيفة، ونتيجة لمحاباة ومعاملة من هم من
جنسهم.

af

obeikandi.com

المركزية في الإدارة الصحية

إن منظمة مثل وزارة الصحة متشعبة في قطاعاتها وإداراتها ذات تمايز رأسي وأفقي وتباعد مكاني، منوط بها تقديم خدمات من أهم وأسمى وأجل الخدمات الإنسانية بل والنظامية ومن غير المناسب لتنظيمها أن يبنى على تسلسل هرمي مركزي، فالتنظيم البيروقراطي أمر مهم وضروري لضبط الأمور، والتأكد أن الموارد تصرف في مصارفها التي قد خصصت لها، ولكن لا يجب أن يطغى على كل القرارات. فمثل ذلك التنظيم قد يناسب عندما يكون الأمر متعلقاً برسم الأهداف والإستراتيجيات العامة والإشراف على التنفيذ، لكنه يكون معوقاً من معوقات الفاعلية التنظيمية عندما يتعلق بتقديم الخدمات.

إن تقديم الخدمات سواء في المنظمات العامة أو الخاصة يتطلب سرعة في اتخاذ القرار والبت التنفيذ، فالمرضى الذي بحاجة لدواء معين قد لا يكون متوفراً من الضروري لإنقاذ حياته أن تكون هناك مرونة في اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، والمستشفى التي بحاجة لأجهزة أو أدوات طبية معينة ضرورية لأدائها لعملها من الضرورة بمكان أن تكون هناك مرونة لاتخاذ القرار بتوفير مثل تلك المعدات والأدوات.

إن المرونة في اتخاذ القرار يمكن تفعيلها عن طريق ما يسمى بالتفويض بحيث تفوض المناطق الصحية صلاحيات إدارية ومالية تمكنها من أدائها لرسالتها وتقديم الخدمات المطلوبة للمواطنين في

تلك المنطقة أو غيرها. وبما أن التفويض ييسر الأمور ويساعد على السرعة في اتخاذ القرار إلا أنه يجب أن يضبط بضوابط تنظيمية معينة ومنها على سبيل المثال: تحديد الصلاحيات والمحاسبة والأخذ بمبدأ (فوض وحاسب).

إن التفويض أو اللامركزية لا تسهم في عملية تحسين الخدمة الطبية فحسب، بل تقود إلى التنافس الشريف في ظل وضع حوافز معينة للأداء المتميز ذي النجاحات الكبيرة والأخطاء الإدارية القليلة. إن التفويض يحزر الوزارة من الإنشغال بإدارة المستشفيات، ولذلك لجأت إلى أسلوب آخر حيث أسندت التشغيل إلى القطاع الخاص إلا أن تلك التجربة لم تكن ناجحة، وأدت إلى انشغال الوزارة بشكل أكبر بمشاكل مركبة.

والتفويض يقتضي ضرورة التنسيق بين القطاعات المختلفة والتوزيع العادل للموارد المادية والبشرية، فنظراً للمركزية في اتخاذ القرار وإنشغال الوزارة في مثل تلك المشاكل المذكورة أعلاه أدى إلى استثثار بعض القطاعات والمناطق بموارد كثيرة مقارنة بما حصلت عليه قطاعات ومناطق أخرى، مثل تكديس المستشفيات والمراكز الصحية المتميزة والمتخصصة - والتي قد تؤدي خدمات متمثلة - في بعض المناطق وتلاشيها في مناطق أخرى، ربما يكون المواطن في أمس الحاجة إليها هناك.

إن المركزية وضعف التنسيق أضاعا الجهود والأموال هدرًا وأدباً إلى ضعف في الفاعلية التنظيمية، فبالرغم من حرص الدولة - رعاها الله - على

العناية بصحة المواطن وتوفير الخدمة الطبية له حيث زادت ميزانية الوزارة لهذا العام بنسبة بلغت ١٠٪ من ميزانيتها العام المنصرم، إلا أنه لم يواكب تلك الزيادة تطور ملموس في مستوى الخدمات الصحية المقدمة.

sp

obeikandi.com

الفساد التنظيمي

خروج على الأنظمة

تعمل المنظمات من خلال المجتمع ومن أجله، وتحتوي تلك المنظمات على مراكز ومستويات وظيفية مختلفة، يفترض فيمن يشغلها الحصول على مؤهلات وقدرات معينة. بعض تلك المراكز تحتوي على قدر من السلطة، وتكسب شيئاً من القوة لشاغلها، والحديث هنا ليس عن وظائف المستويات العليا في المنظمة فقط، فوظيفة في أدنى مستويات الهرم التنظيمي قد توفر لشاغلها من القوة، و«الوصول»، ما لا يتوافر لمدير عام في تلك المنظمة، بل إن من السائد عند الناس أن الموظفين الصغار يستطيعون عمل ما لا يقدر عليه من هم أعلى منهم في المرتبة أو الوظيفة.

وينظم أداء الأعمال في المنظمات أنظمة ولوائح لتنظيم حياة الناس داخل المنظمات وعلاقاتهم بمن هم خارجها، فلو ترك لكل موظف أن يعمل ما يشاء لعمت الفوضى ولتعذر الإنجاز، وتعتمد بعض الأنظمة واللوائح على أمور معنوية كالأمانة والإخلاص والمروءة وغيرها من تلك الأمور التي يتعذر أن يسن لها قوانين، أو توضع لها ضوابط، ونظراً لأن تلك الأنظمة الفعلية، والمعنوية، هي من وضع البشر ومن يقوم بتنفيذها بشر، فإن ما يحدث في الواقع هو خرق تلك الأنظمة وتجاوز ما تفرضه من حدود.

وتختلف التجاوزات «الانحرافات» حسب أهميتها ودرجة خطورتها. فمنها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد حيث لا يقتصر الضرر على عدد بسيط من الناس أو الأجهزة في القسم أو الإدارة بل يتعدى ذلك إلى أناس آخرين في منظمات أخرى، بل ربما المجتمع بأكمله. وإذا كان مثل ذلك الضرر يحدث من تجاوز واحد فإنه يكون مضاعفاً عندما يشترك في الانحراف أكثر من موظف.

والانحراف التنظيمي انحراف عن السياسات التنظيمية، أي خروج عن النطاق التنظيمي، وإن كان بالفعل هو داخل أسوار المنظمة ويعمل بها لأن من يخرج على اللوائح المنظمة لا يكون منتمياً لها وبالتالي هو خارجها، والخروج عن النطاق التنظيمي يتم في شكلين: فعلي ومعنوي. أما الفعلي فهو ترك العمل في المنظمة بالانتقال إلى منظمة أخرى أو ترك العمل أصلاً جملة وتفصيلاً، أما الخروج المعنوي فهو عدم القناعة بالتقيد بتلك الأنظمة أو بعضها سيكولوجياً وإن كان في الظاهر يبدو متقيداً، أي رفضها داخلياً وبذلك هو لا يتردد في اختراقها متى سنحت الفرصة لذلك. وهذا النوع هو الأخطر لأن من يترك العمل في المنظمة بالانتقال إلى أخرى تبعاً لما توفره الأخيرة من مميزات نسبية يضمن كفاية شره أما من لا يستطيع الخروج فعلياً ويلجأ إلى الخروج المعنوي فقد يعوض تلك الميزات عن طريق استغلاله لمنصبه أو مركزه الوظيفي ليتساوى مع من يحصل على ميزات في منظمة أخرى. فحوادث الرشوة والتزوير وقبول الهدايا ما هي إلا مؤشرات على الخروج المعنوي.

البطالة والفساد

خطر ان يهددان باستشراء السرطان الفسادي في المجتمع ومؤسساته، فشبح البطالة من ناحية وارتفاع المستوى المعيشي للمجتمع من ناحية أخرى يمثلان تحدياً خطيراً ينبئ بتسرب المنظمات فسادياً، والبطالة لا تعني قلة الوظائف بقدر ما تعني وجود أعداد كبيرة من أبناء المجتمع من دون عمل، ووجود وظائف ومهن مشغولة بغير أبناء المجتمع، ممن يرضون بالقليل والأجر المتدني نظراً لعدم ارتباطهم بمسؤوليات اجتماعية مقارنة بأفراد المجتمع المحلي. «وكيف نطلب من المواطن القبول بمستوى أجور متدنية، أقل من مستوى الكفاف، ونحن قد سعينا طيلة السنوات الماضية لرفع مستوى المعيشة لدينا؟ وطالما كان مستوى المعيشة مرتفعاً، فلا بد أن يكون مستوى الأجور مرتفعاً...»^(١).

وبغض النظر عن معدلات البطالة في المجتمع، إلا أن حدوثها مظنة لحدوث الفساد وانتشاره. فتزايد مخرجات التعليم والإقبال الشديد على وظائف القطاع الحكومي بحثاً عن الاستقرار والأمن الوظيفي أدى إلى وضع تنافسي وهذا أمر جيد ومقبول؛ لما يتيح من استقطاب للكفاءات الجيدة والمؤهلة التي من المتوقع أن تحسن من الأداء وترفع من الإنتاجية في الأجهزة والمؤسسات الحكومية، إلا أن هذا التفاؤل قد يكون مشوباً بالحذر، فكما أن التنافس له وجه إيجابي فهو كذلك له

(١) مجلة الأموال، ١٢ / ديسمبر ١٩٩٩ م.

جانب سلبي يتمثل في انتشار الرشوة والتزوير في المستندات والشفاعة المذمومة، أضف إلى ذلك قبول أصحاب مؤهلات عليا (جامعية وفوق الجامعة) لوظائف ومهن قد لا تتناسب مع مؤهلاتهم لا من حيث طبيعة العمل، ولا من حيث المردود المادي، وللقارئ العزيز أن يتخيل ما يترتب على مثل هذا الوضع من شعور بالإحباط الناشئ من الصراع بين حصولهم على مؤهلات عليا وشغلهم لوظائف دنيا. وهذا الشعور بالإحباط هو مولد من مولدات التجاوزات والمخالفات بغرض التعويض لما تم فقده من مزايا هي في نظر الموظف حق مكتسب، ويجب ألا يفقده حتى وإن تنازل عنه ورضي بوظيفة أقل، ومن ناحية أخرى، يخلق ذلك الوضع - الذي يذهب فيه أصحاب المؤهلات العليا بالفرص الوظيفية المتاحة تاركين الآخرين من أصحاب المؤهلات الأقل من خريجي الثانوية العامة ومن في حكمهم دون عمل - بيئة مناسبة لحدوث الفساد فيبقون دون عمل نظراً لذلك الوضع الذي وجدوا أنفسهم فيه وفي ظل عزوفهم عنه وعزوف القطاع الخاص عنهم يشكلون خطراً اجتماعياً داهماً لكثرتهم ولأنهم في سن حرجة وهي سن المراهقة فاحتمال قيامهم بأعمال تنافى مع الأمن الاجتماعي أمر وارد جداً.

وتسعى الدول لإيجاد وظائف لأبناء شعوبها إلا أن ذلك لا يعني أن تكون الدولة هي الموظف الوحيد فهذا أمر مستحيل لأنه يصب في مجال البطالة المقنعة وما يترتب على ذلك من زيادة التكاليف ونقص الناتج وتأثير ذلك على الاقتصاد المحلي. إن ضمان الدولة لوجود وظائف تكفي لاستيعاب مخرجات التعليم، تكمن في إيجاد

برامج تهدف إلى تشجيع قيام منظمات أعمال خاصة مع التركيز على المنظمات الصغيرة منها؛ لأنها هي الأخرى بتوفير عدد كبير من الفرص الوظيفية. والتأكيد على إشغال المواطنين لنسبة معينة من العماله تتزايد هذه النسبة زيادة مضطرة حتى تصل إلى أن يكون كل العاملين من المواطنين.

AP

obeikandi.com

من أسباب الفساد التنظيمي

سبق أن كتبت في مقالين سابقين عن الفساد التنظيمي، وذكرت بأن له صوراً وأشكالاً كما أن له أسباباً. وسيكون مقالي هذا عن بعض أسباب الفساد التنظيمي، فأسباب الفساد التنظيمي متعددة ومتداخلة، فمنها ما هو اجتماعي، ومنها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو اقتصادي، ومنها ما هو ذاتي (سيكولوجي).. إلخ، ومن الملاحظ أن تلك الأسباب تتداخل فيما بينها بصورة يصعب التمييز بينها، إلا أنني سأحاول - بمشيئة الله - مناقشة كل عامل على حده، وبناء على ذلك سيكون التركيز في مقالي هذا على بعض الأسباب الاجتماعية.

ولكون الموظف أو العامل فرداً في المجتمع فإن ذلك يعني أن يتأثر بقيم وعادات ذلك المجتمع، ومن المعلوم أن للعادات والقيم الاجتماعية دوراً كبيراً في تشكيل سلوك أفراد المجتمع. ومن القيم التي تسود مجتمعنا قيمة القرابة المتمثلة في الترتيب الهرمي للعلاقات. هذه القيمة تسود العلاقات الأسرية، وتنتقل إلى المجال التنظيمي كذلك، فعلاقة الموظف برئيسه تتأثر إلى حد كبير جداً بعلاقة الإبن بأبيه، هذه القيمة تفترض بل تملي الاحترام لمن هو أعلى في المنزل ومن لا يتقيد بتلك القيمة وينصاع لها ينظر إليه على أنه عاق وخارج عن حدود الاحترام ومبادئ اللباقة والأدب، وكتجمة لهذه القيمة يتوقع القريب من قريبه الموظف أن يقدم له الخدمة أو الخدمات التي يرغبها سواء كانت تلك الخدمات ذات علاقة بعمله أو لها علاقة بأخرين في

دائرته أو منظمته أو في منظمة أخرى حتى لو أدى ذلك إلى الخروج على الأنظمة واللوائح المقننة للعمل في المنظمة، ولا يقتصر طلب الخدمة على الشخص القريب نفسه بل قد يطلبها غيره من معارفه أو أصدقائه أو زملائه أي بعبارة أخرى يتوسط للآخرين.

كما أن من القيم الاجتماعية أيضاً ذات العلاقة بالفساد التنظيمي إضفاء شيء من التبجيل والتقدير والإشادة بمن يقدم خدمات للآخرين، وتقديم الخدمات ومساعدة الناس في قضاء حوائجهم أمر مرغوب ومطلوب ما دام في الإطار التنظيمي، أي حسب النظام. لكن أن يتعاس الموظف عن أداء الخدمات ومساعدة الآخرين وهو مطالب بذلك حسب النظام ويعمد إلى تجاوز الأنظمة والخروج عليها فقط للإشادة والثناء من قبل الآخرين فهذا هو الأمر المرفوض. مثل تلك الممارسات أوجدت قيمة لدى الناس في أن يشاد بفلان لأنه خدوم ويلام فلان لأنه نظامي ومعقد وروتيني وغير ذلك من النعوت التي يعج بها المجتمع.

AP

من مسببات الفساد التنظيمي

الفساد التنظيمي عبارة عن مجموعة اختلالات في العمليات التنظيمية تتمثل في خروج العاملين في المنظمات على اللوائح والأنظمة. ومثل تلك الاختلالات لا تحدث من فراغ، وقد سبق أن أشرت إلى مسببات الفساد التنظيمي ومنها الأسباب الاقتصادية، وسنتطرق في هذا المقال إلى العامل الاقتصادي بصفته واحداً من أهم العوامل ذات العلاقة المباشرة بالفساد التنظيمي، كما يمكن تصنيف العامل الاقتصادي إلى ثلاثة أقسام: أولها: يتعلق بالبيئة الاقتصادية بما في ذلك البيئة العالمية والقسم الثاني: يتعلق بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها الموظف أو العامل والقسم الأخير: يتعلق بالفرد موظفاً كان أو غير موظف.

وعندما نتحدث عن البيئة العالمية للاقتصاد فإننا نعني ما يدور وما يحدث في تلك البيئة من طفرات وأزمات اقتصادية. مثل تلك الأحداث يكون لها تأثير مباشر على الأنظمة الاقتصادية المحلية لكثير من المجتمعات، هذا التأثير قد يكون إيجابياً كما في حالات الطفرات الاقتصادية، وقد يكون سلبياً كما في حال الأزمات الاقتصادية، ففي حال الأزمات الاقتصادية العالمية تتغير أحوال بعض المنظمات، وخصوصاً منظمات القطاع الخاص، فيتحول بعضها من منظمات رابحة إلى خاسرة كما يحدث العكس بالنسبة لمنظمات أخرى، مثل تلك التغيرات تمس بشكل مباشر العاملين في المنظمات من ملاك

ومديرين وموظفين حيث يتفشى بينهم شعور قوي بعدم الأمان ناهيك عن إصابة البعض بأمراض خطيرة ومزمنة كفانا الله وإياكم الشر.

في ظل تلك الأجواء المشحونة لا يملك المكتوون بنار تلك الانهيارات الاقتصادية إلا التثبيت بالقشة التي تقصم ظهر البعير، فيحدث الغش في البضائع والتحايل وغيرها من السلوكيات المستهجنة. ومن تلك الظواهر الفاسدة رفع أسعار بعض السلع استجابة لما يحدث من أزمات اقتصادية عالمية، كما تستغل بعض المنظمات مثل ذلك الارتفاع في الأسعار إلى تطبيقه على مخزوناتا والتي تكون سابقة لارتفاع الأسعار. ومثل ذلك الأمر يؤدي بلا شك إلى ارتفاع في مستوى المعيشة مما يكون سبباً لقيام فئة من العاملين والموظفين بممارسة الفساد التنظيمي تجاوباً مع مثل ذلك الارتفاع في الأسعار يضاعف من ذلك تدني مستوى مداخل البعض منهم.

ومن انعكاسات الأزمات الاقتصادية رواج بضائع ذات جودة ضعيفة وبأسعار لا تتناسب مع جودة تلك البضائع، وما من شك أن في مثل ذلك الأمر ضرر على الفرد والمجتمع وضرر على الاقتصاد المحلي لأي مجتمع حيث يضطر الموردون الأصليون والمعتمدون إلى التقليل من مواصفات بضائعهم ومراجعة أسعارها محاولة منهم لمنافسة مثل تلك البضائع متدنية الجودة. وفي هذا أيضاً خلل وضرر مضاعف يترتب على قمة كل تلك السلوكيات الرغبة في الثراء السريع.

As

حيل وظيفية

الشباب السعودي، أو ما يسمى اصطلاحاً قوة العمل السعودية، أمام معضلة كبيرة ويواجه تحديات جمة، فهو من جهة يناضل للحصول على فرص وظيفية في القطاع الخاص، إلا أنه من جهة أخرى يواجه منافسة شرسة وغير عادلة، من قبل العمالة الوافدة. وقد استبشر الشباب والشابات خيراً بانطلاق برنامج السعودية ذلك البرنامج الطموح الذي لو طبق تطبيقاً سليماً تتلاشى منه الأنا، وتسود فيه المصلحة الوطنية العليا لما وجد طالب عمل، لكن تفاؤل قوة العمل السعودية وأحلامها ذهبت أدراج الرياح، نعم ذهبت طموحات قوة العمل السعودية أدراج الرياح، نتيجة تقاعس القطاع الخاص في أخذ برنامج السعودية مأخذ الجد إلا فيما ندر من قلة من أبناء هذا الوطن من القطاع الخاص، الذين يستشعرون مسؤوليتهم أمام الله وأمام أبناء مجتمعهم، ناهيك عن تلبيتهم لنداء ولاة الأمر.

نعم ذهبت الطموحات أدراج الرياح في ظل سيطرة قوة العمل الوافدة على سوق العمل في القطاع الخاص، من خلال تنفيذها واستقلالها بالقرار في كثير من الأحيان الأمر الذي جعل اختراقها من قبل قوة العمل السعودية أمراً في غاية الصعوبة. وسيطرة قوة العمل الوافدة لا ينفرد به القطاع الخاص فقط بل إنه أمر مستشرٍ وللأسف في كثير من قطاعات الدولة حتى أصبح ابن الوطن كأنه غريب؛ فإذا ما أراد خدمة في قطاع من القطاعات تجده يلجأ إلى الموظف أو العامل

الوافد ليسهل له حاجته. وبما أن لكل فعل ردة فعل تماثله في القوة وتعاكسه في الاتجاه على رأي شيخ الفيزيائيين، فقد نحى بعض من الشباب بل والشابات في بعض الأحيان ممن لم يقبلوا في الجامعات ولم يتحصلوا على فرصة عمل لا في القطاع الحكومي ولا في القطاع الخاص منحى آخر.

لقد قام البعض منهم بافتتاح مؤسسات وهمية واستقدام عمالة ثم أطلق لها العنان مقابل أن تدفع له في نهاية كل شهر مبلغاً زهيداً عن كل فرد.

إن مثل هذا التصرف قد يوفر لهذا الشاب أو الشابة مبلغاً يعيش من خلاله ويعيل أسرته لكنه للأسف يكرس سيطرة القوة الوافدة على سوق العمل من غير أن يدري أو يدري. فإن كان لا يدري فتلك مصيبة وإن كان يدري فالمصيبة أعظم، إن مثل هذه التصرفات لا تكرس سيطرة العمالة الوافدة فقط على العمل بل تؤدي إلى اختلالات أمنية بالدرجة الأولى واختلالات اقتصادية ناهيك عن الاختلالات الاجتماعية وتكدس البطالة حتى أصبح الشباب ليسوا عماد المستقبل بل هم عبء المستقبل في مثل هذه الحالات. إن هؤلاء هم أبناؤنا وبناتنا ولهم حق في الانتفاع من خيرات بلادهم ووجود ما يفوق السبعة ملايين وافد أمر في غاية الخطورة ولا بد من الوقفة الجادة واستشعار المسؤولية من الجميع قبل فوات الأوان والله من وراء القصد.

AP

جانو شاهين

من الذي لم يعرف هذا الاسم إما عرضاً أو عن قصد؟ إنه يتاجر في أرواح البشر، وزعيم أكبر عصابة في تزوير قطع غيار السيارات (الجزيرة، ع، ١٠٥٥٤)، والأسوأ من هذا أنه فلت من عقوبات وزارة التجارة بعد أن تم القبض عليه من قبل فرق تفتيش مكافحة الغش التجاري بوزارة التجارة، وإيكم هذه المعلومات الإضافية عن السيد شاهين: يمتلك ٧٥٪ من قيمة مصنع لإعادة تصنيع قطع الغيار واستثماراته في تزوير قطع الغيار اثنا عشر مليون ريال فقط. أما عدد فروع محلات هذا الزعيم الكبير في مدينة الرياض فقط فهي سبعة محلات ليس إلا!!! أما عدد المضبوطات فهو تسعة وخمسون ألفاً وثمانمائة قطعة جاهزة للتسويق، وأكثر من مليوني قطعة غيار غير معدلة تحت التجديد، ومن هذه الكمية اثنا عشر ألف وستمائة وتسعون فحمت سيارات! نعم فحمت سيارات تلك التي هي من أهم القطع في السيارة، فدونها لا يمكن للسائق أن يتحكم في وقوف المركبة وتقادي الحوادث، كما أن من تلك القطع ألف ومئتا قفل باب معدل ولا تستغربون بعد هذا كثرة سرقات السيارات، بل وإمكانية انفتاح أبواب السيارة في أثناء سيرها، وما يترتب على ذلك من حوادث وفواجع كفانا الله وإياكم الشر.

ومن المضبوطات عدد مائتين وأربعين ذراع سيارة معدل. وهذه القطعة ليست بذات الأهمية في السيارة إذ إن مجرد اختلالها يفقد توازن السيارة ويمكن أن تدور الكفريات الأمامية في أي اتجاه دوراناً

فوضوياً غير منضبط وخارج إطار تحكم قائد المركبة، والنتيجة حوادث مميتة يذهب ضحيتها أرواح بريئة بسبب جشع زعيم عصابة تزوير قطع غيار السيارات، ولنا هنا بعض الوقفات فمن الواضح أن جانوليس اسماً سعودياً بل ولا عربياً فمن أي جنسية هو يا ترى؟ ويعمل تحت كفالة من؟ ومن أين له هذه المبالغ الضخمة من الريالات؟ فهل جاء بها مستثمراً وبشكل شرعي؟ فمن رخص له إذا؟ ونحن نعلم أن هيئة الاستثمار لم تبدأ بعد في منح التراخيص للأفراد علاوة على أن مثل هذه الأنشطة يمكن أن تكون من ضمن القائمة السلبية بل أجزم أنها من القائمة المحرمة، ثم كيف تمكن من ضخ هذه الاستثمارات وخلال مدة من المؤكد أنها لم تكن قصيرة بدليل وجود سبع محلات في الرياض وحدها، ومن الممكن وجود محلات أخرى في مناطق مختلفة من المملكة؛ مما يعني مزيداً من الحوادث واستنزاف الأرواح، ثم هل تتناسب العقوبة الصادرة بحقه من قبل لجنة الفصل في قضايا الغش التجاري (٣٠٠,٠٠٠ ريال وإغلاق المحلات والمصنع مدة شهرين) مع الجريمة البشعة التي ارتكبتها؟

إن هذا إنسان غشاش ودون ضمير والرسول - صلى الله عليه وسلم - يقول: «من غشنا فليس منا» وهذا ليس منا أصلاً وحتى لو كان منا وهو بهذه الصفة فيجب أن يُستأصل، كما أن ما قام به يمكن أن يصنف من الإفساد في الأرض. إن مكان الفصل في مثل هذه الجريمة البشعة من وجهة نظري هو المحاكم الشرعية مع احترام

للجنة الفصل في قضايا الغش التجاري فطبيعة الجريمة وتعدد أطرافها يقتضي حكماً شرعياً منصفاً للمتضررين وحماية لأرواح أبناء المجتمع الآخرين الذين حفظهم الله من إخطبوط جانوشلته.

د.ف

obeikandi.com

جمال الوفاء

الوفاء تلك الكلمة الجميلة ذات المعنى السامي النبيل التي ما برح الناس يتغنون بها، وإن كانت على الرغم من نبيل معناها محسوبة من المستحيلات الأربع إذا تجسدت في خل وفي، هذا المعنى الجميل عز أن يوجد في عالم اليوم، ذلك العالم الذي تمكنت منه المصالح وصارت هي أسس العلاقات ليس بين الدول والأمم فحسب، بل - للأسف - اكتوى بنارها الأفراد والجماعات، فما أقل من يعد وفي بوعده اليوم إذا لم تكن هناك مصلحة يتطلع إلى اهتبالها من وراء علاقته معك.

هذا المعنى الجميل افتقاده متجذر في التاريخ، فقد سئل أحد الحكماء وقد تولى مركزاً ترتبط به مصالح ناس كثيرين عن كيف رؤيته لحاله فرد قائلاً: إن الدنيا الآن مقبلة علي والكل لي صاحب وصديق ولكن سأخبرك بحالي عندما تُدبر عني الدنيا وقتها سيتبين لي الأصدقاء الخالص، وأما الزبد فيذهب جفاء. والحديث عن علاقات المصالح بين واضح في عالم اليوم، حيث يجد من يتبوأ مركزاً إدارياً عالياً، أو حتى ليس بالضرورة أن يكون كذلك، أن الكل يتقرب إليه ويخطب وده. فتقدم له الهدايا وتتشد له الأشعار والكل يتسابق لقضاء حوائجه في تبذل ممجوج والكل يتمنى بل يتشوق أن يستجيب لدعوته وهكذا، وما أن يتحول عن ذلك المركز حتى يلاحظ إدبار الناس عنه إلاقلة قليلة، قد تكون ترتبط به على استحياء بل ما تلبث تلك العلاقة أن تتلاشى. وسأورد هنا قصة حكي لي أحداثها أحد زملاء.

هذا الزميل نشأ ودرس وترعرع في منطقتة، منطقة من مناطق المملكة الإدارية، ثم انتقل للعمل في منطقة الرياض، وبعد فترة من الزمن ليست بالقصيرة عاد إلى منطقتة مسؤولاً في إحدى الدوائر وعلى مستوى كبير. يقول لقد كنت أذهب وأجيء ولا أحد يأبه لي ولا يهتم بي أو يحتفي طوال السنين الماضية، ولكن ما إن توليت المسؤولية إلا ووجدت نفسي محاصراً بجيوش مجيشة من الناس، والكل يلح علي أن أجد في برنامجي وقتاً لتلبية دعوته للغداء أو العشاء.

وجميل أن ينتبه صاحبنا للموقفين ويقارن بينهما لأن في ذلك فوائد عظيمة، فمن الناحية الأولى للإفادة الفصل بين علاقات العمل أو المصلحة والعلاقات الاجتماعية، وإن كان في ذلك صعوبة تتطلب ثباتاً وديمومة، حيث من الممكن أن يختلط الإنسان بالآخرين، ويستجيب لدعواتهم ويدعوهم، ولكن يجب ألا تؤثر تلك العلاقات الاجتماعية على علاقات العمل. ثانياً، يثبت عنده بالبرهان القاطع أن تلك الدعوات ليست موجهة له بالدرجة الأولى، بل إلى المركز الذي يتبوأه، على أن هاتين النقطتين السابقتين تفيدان في التجرد شبه التام حال اتخاذ القرارات، وأخيراً فإن مثل ذلك يكسب الشخص الوضوح في التعامل مع الآخرين بدرجة متساوية فلا يحابي أحداً على حساب آخر. بقي إن أقول أن صاحبنا دفع حياته رحمه الله ثمناً لمبادئه.

إن الوفاء في عالم الأعمال يكاد يكون مفقود تماماً، وذلك بسبب تغلغل المصالح في علاقات الناس، ولكن الأمر الذي يحز في النفس عدم انتفائه بين الأفراد على المستوى الشخصي هو الغدر حيث يغدر

الصاحب بصاحبه، ولا يفى معه في أمر ليست فيه مصلحة قائمة بين الطرفين، كأن يبادر أحدهم بوعده صاحبه بأمر ما، ويترتب على ذلك أن يقوم ذلك الصاحب بإلغاء جميع ارتباطاته، ويتهياً لذلك الأمر ثم يفاجأ بتجاهل ذلك الصديق، وكأنه لم يعد بشيء ولا يكلف نفسه حتى الاعتذار عمّا حصل من سلوك. إن هذه الظاهرة أمر مشاهد وملاحظ في عالم اليوم، وأظن أن سببه تأثر سلوك الناس بسلوك المنظمات التي يعملون فيها أو يتعاملون معها.

dfp

obeikandi.com

هذا هو النظام

كثيراً ما نلاحظ ونسمع تذمر بعض الناس من تصرفات فئة من المؤتمنين على قضاء حوائجهم، (الموظفون). ويكمن التذمر من كثرة المطالبات بمسوغات أو استكمال وثائق معينة قبل الشروع في تمرير المعاملات، لاتخاذ القرار حيالها من قبل متخذ القرار. ومما يزيد الطين بلة أن يلاحظ بعض المراجعين انقضاء معاملات مراجعين آخرين من دون مطالبات، في الوقت الذي يطالبون فيه باستكمال وثائق أو أوراق أو غيره.

ومع أنه كثر الكلام والكتابات حول بعض تلك التصرفات إلا أن المسألة في نظري تقع في دائرة السبب والنتيجة، فعلماء السلوك يقولون بأن السلوك مسبب وهادف ومدفوع أي أن السلوك لا يحدث اعتباطاً، بل لا بد له من سبب لحدوثه كما أن ذلك السلوك يهدف إلى تحقيق أمر معين، وإن وراءه دوافع تدفعه للحدوث، وإن كان من سبق من الكتاب يرجعون السبب أو الأسباب إلى الموظفين، وعدم مبالاتهم في سرعة إنهاء إجراءات الناس، وأنهم يستغلون مواقعهم لقضاء حوائجهم في الجهات الأخرى التي ينتسب لها المراجعون كل حسب موقعه، إلا أن تلك الأسباب وإن كان فيها شيء من الواقعية من وجهة نظري، لا يجب أن تقتصر على الأسباب المذكورة سابقاً. فكما هو معلوم توجد عوامل عديدة يمكن أن تسهم في إبراز تلك المشكلة أو المشاكل، ولن أخوض في استعراض تلك الأسباب نظراً لضيق المساحة؛ ولأن المجال

ليس مجال ذكرها أو تعدادها، وسيقتصر النقاش هنا على الأسباب المتعلقة بالجانب التنظيمي أو العملية التنظيمية نفسها، فمع أن الهدف من التنظيم هو الضبط والتقنين للإجراءات والتصرفات، إلا أن مثل ذلك قد يقود إلى الإذعان، أي إذعان العاملين لتطبيق التنظيم تطبيقاً حرفياً، فيصبح الولاء لتطبيق التنظيم ولوائحه وينصرف عن الاتجاه إلى تحقيق النتائج، يسهم في ذلك فكرة المساءلة فتخوف الموظف أو العامل وميوله الفطرية لتبرئة ساحته في حال المساءلة يلجأ إلى التثبيت بالأنظمة حتى أصبحت جملة «هذا هو النظام» مألوفاً لدى السواد الأعظم من الموظفين ويرددونها على مسامع المراجعين، وقد تركزت هذه الألفة وتعززت وتجذرت حتى سئمتها الناس، وتزداد المسألة تشبهاً عندما لا يذعن المراجع إلى الموظف المذعن أصلاً للتنظيم، فيتقيد بذلك النظام حرفياً نكايه بذلك المراجع غير المذعن.

إن التقيد بالنظام ولوائحه أمر جيد لكن في حدود، فالنظام من وُضِعَ البشر والبشر مجبولون على النقص مما يعني حدوث ثغرات في النظام، قد فانت على واضعه والموظف له حدود في ممارسة سلطته، كما أنه يترك له في الكثير من الأحيان مساحة لكي يعمل رأيه ويحكم فكره مما يساعد في تسيير الأعمال ويسرع بالبت فيها، فليس كل ما تطالب به اللوائح أو الأنظمة يجب أن يتقيد به، كمثل المطالبة بإحضار شهادة إثبات حياة مع أن صاحب المعاملة حاضر بشحمه ولحمه ومعه من البطاقات التي بها صورة ما يثبت بأنه المائل أمام الموظف، المسألة تحتاج إلى تعزيز الاتجاه إلى تحقيق النتائج وليس التقيد بالإجراءات

واللوائح والتنظيمات. نعم التنظيمات مهمة وضرورية لضبط سير وإجراءات العمل، ولكن يجب أن تبقى وسيلة لا غاية، فالغاية يجب أن تتجه إلى مدى تحقيق النتائج ممزوجاً بتعزيز الرقابة الذاتية، من خلال خلق روح الثقة والمسؤولية وهذه أمور تحتاج إلى وقت وتخطيط زمني تتضافر فيه الجهود الإعلامية والاجتماعية والتربوية والسياسية.

df

obeikandi.com

مطاردة المعاملات

من العبارات الشائعة - للأسف - في مجتمعنا عبارة «طرد المعاملة». وتتردد هذه العبارة بين من لهم احتكاك بالدوائر الخدمية، مثل وزارات العدل والمعارف والزراعة، وإدارات الجوازات والممرور والبلديات وغيرها من الوزارات والمصالح الحكومية ذات العلاقة المباشرة بقضاء حوائج الناس، وكما هو واضح من معنى العبارة فإن الأمر يقتضي مُطَارِدَ ومُطَارَدَ ووسط تدور فيه المطاردة، فأما المُطَارِدُ فهو صاحب الحاجة من المراجعين، ومطاردته لمعاملته تعني أنه ما لم يفعل ذلك فلن يصل إلى مبتغاه، وقد يسأل سائل لماذا المطاردة؟

الجواب يكمن - ببساطة - في معرفة الظروف والملابسات التي تحيط بتلك العملية، فلو أن المراجع أو المراجعين عرفوا متطلبات إنهاء معاملاتهم مسبقاً، وقاموا بإحضار كل المتعلقات المطلوبة لسهل الأمر على المنفذين، ولانتهت المعاملة بسهولة!!! فهل هذا حلم؟ ربما.

فمع أن كثيراً من المراجعين يفعلون ذلك إلا أن هناك شبه إجماع في بعض الدوائر على عدم إنهاء معاملة مراجع لا يحضر ليطارده معاملته حتى لو حاول من خلال الهاتف فإن (التطنيش) سيكون له بالمرصاد، وانطباع الأزدرء تجاهه لكونه يتصل من بيته وهو مستريح وعلى الهيئة التي تناسبه مما يعني عدم مبالاته بمن هم هناك يعانون من (دوشة) المراجعين ويتحملون صراخهم وروائحهم، وأخونا «منجعص» ويتصل بالهاتف ويريد من الموظفين أن يخدموه وينهوا

معاملته، وهناك فئة من المراجعين لا تسأل ولا تعرف المتطلبات قبل أن تحضر إلى مكان المطاردة (جهة التنفيذ) وإذا حضروا وفوجئوا بعدم استكمالهم لمسوغات معاملاتهم أخذوا في استجداء الموظفين لكي «يمشوا» معاملاتهم بنواقصها الأمر الذي لا يمكن أن يحدث؛ لأن فيه مجازفة بخرق الأنظمة وقواعد العمل «المقدسة» وهو أمر يصعب حدوثه لكل الناس إذ لا بد من معرفة قوية وعلى قول المثل الشعبي «يا سعد (حظ) من له في القوم (الدائرة) ابن عم».

ويحضرني هنا موقف شهادته في إحدى الدوائر حيث كان من متطلبات إنهاء معاملة أحد المراجعين الذي يبدو أنه حضر من منطقة بعيدة وجود صور شخصية لذلك المراجع، فما كان منه إلا أن قال للموظف بعفوية متناهية «طيب صوروني أنتم»، ويبدو أن ذلك المراجع قد تعب من كثرة الطلبات التي اشتهرت بها تلك الدائرة، والتي ربما يتفنن في إملائها بعض الموظفين، وأما المطارد فهي المعاملة التي لو لم تجد لها ملجأ (درجاً) تختبئ (أو تخبأ) فيه لما كانت بحاجة للمطاردة.

إن تلك الممارسات مؤشر قوي على أن البيئة الثقافية لكثير من منظماتنا عموماً والخدمية منها خاصة في حاجة ماسة إلى إعادة تصميم. ومعنى ذلك حتمية تغيير العقلية الإدارية لكثير من الموظفين بمختلف المسميات والمراتب تغييراً إيجابياً يؤكد على الشعور بالمسؤولية تجاه قضاء حوائج الناس، وأهمية تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية ينسجم مع تطلعات ولي الأمر ومع توجهات الحكومة الإلكترونية.



فلينظم عمل هؤلاء

الباعة المتجولون بسياراتهم في التقاطعات المهمة، وعند المساجد في يوم الجمعة بالذات، واقع أصبح مألوفاً إن لم يكن قد فرض نفسه. ولعل انتشار هؤلاء، له دلالة سلبية في ضعف رقابة الأجهزة المعنية بمتابعة هؤلاء، أو تنظيم ما يقومون به من عمل يكون في صالحهم بالدرجة الأولى، وأقول في صالحهم لأنهم شريحة من أبناء المجتمع امتهنوا التجارة وتسعة أعشار الرزق في التجارة كما في الأثر، وواقع الحال يشير إلى أنهم لا يملكون رأس المال الكافي الذي يمكنهم من استئجار البسطات من البلديات التي أصبح التعامل فيها يسوده قانون السوق السوداء، حيث يستأجر البعض من البلديات بأجور رمزية ثم يؤجرونها للآخرين بأجور مبالغ فيها بشكل كبير، تصل في كثير من الأحيان بل ربما تفوق عشرات أضعاف الأجر الرمزي الأساسي.

وطبعاً تمكن من يستأجر من البلدية دون سواه وغض الطرف عما يقوم به من تصرف فيما استأجره بأجر رمزي، كلها مسائل تحتاج إلى مراجعة وإعادة نظر، وضعف الرقابة أمر ملاحظ حيث تجد أنها تنشط في بعض الأيام، ثم تخمل في أيام كثيرة، وهذا الضعف أكسب أولئك الباعة مهارات في معرفة زمان ومكان وجود تلك الرقابة وبالتالي محاولة التخفيف من عقوباتها المتمثلة في مصادرة البضاعة وحجز السيارة وغيرها فأصبح الباعة لا يعرضون كل بضاعتهم بل يعرضون جزءاً يسيراً منها والباقي يخفونه خلف ساتر ترابي أو جبلي يكون

قريباً منهم أو خلف بعض المباني وذلك حتى لو صودرت البضاعة لا تصادر كلها وكذا الحال مع السيارات حيث بدؤوا يخفونها هي الأخرى ومن كان له حيلة فليحتلّ إنني مع المراقبة لكن بعد التنظيم، وما من شك في أن سلوك أولئك الباعة بهذه الحال التي هم عليها حالياً غير حضاري، ويمكن أن ينظم عملهم بطريقة إيجابية كأن يخصص لهم أماكن في تلك التقاطعات تكون على جانب الطريق وبمسافة تسمح بعدم مضايقة الطريق العام، كما هو ملاحظ في بعض البلدان حيث تجد أكشاك بيع الخضار والفاكهة في متناول سالكى الطرق، فتنظيمهم يقلل من المضايقات التي تحصل نتيجة تراحمهم على الأماكن الأقرب للشارع، وبالتالي اصطفااف السيارات بشكل يعرقل حركة السير ويؤدي إلى تأفف وتضجر قائدي المركبات، وأنا على يقين بأن أولئك الباعة لو لم يجدوا مضايقة من نوع ما في سوق الخضار والفاكهة كما هو حاصل من الأجانب الذين بدؤوا يتحايلون على مبدأ السعودة بطرق وحيل شتى أو كما ذكرت سابقاً من المغالاة في أسعار البسطات، أقول لو لم يضايقوا هناك لما اضطروا للوقوف ساعات كثيرة تحت لهيب الشمس ولفح رياح السموم ينتظرون الزبائن.

Ap

ماذا لو طبق هذا النظام تطبيقاً صحيحاً؟

النظام الاجتماعي الإسلامي كفل لكل أفراد وفئات المجتمع حقوقهم، فهو نظام رباني قائم على العدل والمساواة وينصاع المجتمع لذلك النظام بالفطرة وبالتربية الإسلامية، وينطوي النظام الاجتماعي الإسلامي على الوازع الديني الذي هو منبع دستور هذه البلاد الذي تنطلق منه كل الأنظمة والتنظيمات واللوائح، والذي يتعين على كل فرد من أفراد المجتمع التقيد بها، وأن يستشعر المسؤولية الدينية والاجتماعية في كل تعاملاته كي يعم التسامح وينتشر العدل وتحقق المساواة.

إنه استشعار المسؤولية الذي لو طبقه الموظف في إدارته والمراجع في تعامله لسهلت الإجراءات، ولا نقضت الحاجات فلا تأفف الموظف ولا خرج المراجع يندب حظه ويبحث عن معرفة تعرف ذلك الموظف كي تتسهل معاملته.

إنه استشعار المسؤولية الذي لو التزم به رجل المرور وهو منوط به التأكد من تقيد السائقين بالتعليمات والمتطلبات المرورية الذين لو استشعروا هم مسؤوليتهم الاجتماعية ما كان هناك حاجة لأن يتفحص رجل المرور أوراق السائق الثبوتية من رخصة قيادة ورخصة سير المركبة ما كان لذلك الرجل من المرور أن يتفحص سيارة دون غيرها. لأنه بفعله ذلك قد خالف تعاليم الوازع الديني المتمثل في العدالة بين الناس، فلو فرضنا أن إحدى الأوراق الثبوتية بها نقص كعدم تجديد

رخصة السير مثلاً فما الذي يضمن له أن قائدي المركبات الذين تركهم يمرّون من دون تفتيش كانت أوراقهم ورخصهم سليمة وأنهم ملتزمون بتعاليم المرور ومتطلباته؟

إنه استشعار المسؤولية الذي لو طبقه رجل الشرطة لما احتجز مواطناً لعدد من الأيام بتهمة هو منها بريء، فبدلاً أن يكون مدعياً يجد نفسه مدعى عليه لا لشيء، إلا لأنه كان يمشي في أمان الله ثم استوقفه أحدهم ليسأله لماذا تمشي، فيقول له ومن أنت حتى تسألني فيقول له أجبني على قدر سؤالي وطبعاً تتطور الأمور ليندس بين الجميع من له غرض في نفسه فيطعن ذلك السائل في الوقت الذي تحضر فيه الشرطة لتذهب بالمعتدى عليه أصلاً (الشخص الذي استوقف وسُئِلَ لماذا يمشي؟). إلى التوقيف ليقضي ثلاث ليال بلا ذنب سوى عدم استشعار الوازع الديني من العسكري المسؤول خصوصاً وأن الشخص المطعون قد برأ ساحة ذلك الموقف من أول وهلة. ماذا أقول فالقائمة تطول.

AP

التسعيرة حسب الجنسية !!!

لم تكثف العمالة الوافدة باستنزاف خيرات هذه البلاد، وتحويل مليارات الريالات سنوياً إلى بلدانها، في الوقت الذي لا تصرف من المبالغ فيها أحياناً داخل المملكة إلا النزر اليسير، وبقدر ما يسد رمقها بل تعلمت مهارات إدارية متقدمة، يأتي في مقدمتها مهارة التفاوض التي قد لا يجيدها أمهر المديرين، فما إن تضطرك الظروف للجوء للاستعانة بالعمالة الوافدة في قضاء أمر من الأمور اليومية، سواء بناء منزل أو ترميمه أو أي نشاط من النشاطات، حتى تجد نفسك أمام جيوش مجيشة من العمالة الوافدة من مختلف الجنسيات، وفي نفس مجال المهنة، وهذا الأمر ليس بمستغرب في ظل وجود ما يربو على سبعة ملايين عامل وافد.

لكن المستغرب دخول تلك العمالة في منافسة فيما بينها للظفر بالزبون الضحية، ومن الطبيعي أن يبحث الزبون عن من يتقن العمل المطلوب ويجيده بسعر مناسب، وهنا يبدأ في تلقي العروض من الجميع دون استثناء، بل إن كل جنسية تحاول أن تخلو بالزبون حتى تقلل من مخاطر التنازلات أمام بقية الجنسيات الأخرى، وما دامت التسعيرة التي ستقدم للزبون تتأثر بعوامل عدة يأتي على رأسها تكلفة العمالة التي ستقوم بالعمل، فمن الطبيعي أن تكون العمالة من نفس الجنسية المفاوض للزبون فمن ذلك فزعة لبني جلدته ومنها أن تكون تسعيرتها معروفة في سوقنا الذي يُعد سوق عمل لتلك العمالة الوافدة، وهنا

يكتشف الزبون الفروق الكبيرة في التسعيرة بين جنسية وأخرى، وفي نفس مجال العمل الواحد، فالجنسية التركية لها تسعيرة، والمصرية، والسورية، والهندية، والباكستانية، والبنقالية، كل منها تختلف تسعيرتها عن الجنسية الأخرى، وطبعاً العامل الفصل في تلك التسعيرة هو مقدار ما تطلبه العمالة لتنفيذ العمل، وعلى الرغم من تميز بعض العمالات بمهن معينة كمهنة النجارة لدى المصريين، ومهنة الجبسيات والزخرفة لدى المغاربة، ومهنة البناء لدى السوريين، وغير ذلك من سائر المهن إلا أن المنافسة قوية وعلى أشدها من قبل جنسيات أخرى كالباكستانية والهندية والبنقالية وكل ذلك على حساب جودة العمل، على أن تخصص بعض الجنسيات في مهن معينة مثل تلك التي ذكرنا لا يعني أن كل من كان من تلك الجنسيات يجيد تلك المهنة، كما أن ذلك لا يعني أن إجادة تلك المهن مقصور على تلك الجنسيات، فالكل يتدرب في أكبر مركز تدريب في العالم والمهم الحصول على العمل لتحويل المقسوم إلى الخارج.

Sp

معهد الإدارة العامة... إلى أين؟

ما إن يذكر اسم معهد الإدارة العامة حتى تنهال كلمات الإعجاب وعبارات الإطراء والمديح لما يتصف به المعهد من الانضباط سواء كان ذلك انضباط منسوبيه أو الدارسين فيه، وكأن دور المعهد مقصور على تلك الصفة، فبالرغم من أهمية الانضباط إلا أنه نسبي ووقتي. فهو نسبي لأن من النادر أو حتى المستحيل أن تجد نظاماً محكماً ١٠٠٪ أو «ما يخرش الميه» على رأي إخواننا المصريين! فالاستثناء وارد ولكل قاعدة شواذ.

ولعل من أسباب استحالة أحكام الأنظمة كون واضعيها ومنفذيها ومن تطبق بحقهم من بني البشر، وأولئك مجبولون على النقص، فالبشر يختلفون في درجات الإدراك والفهم مما يوجد ثغرات في الأنظمة وقصور في التطبيق ومراعات لظروف وسلوكيات المطبق بحقهم، والانضباط وقيتها لأن من الملاحظ أن المستفيدين من برامج المعهد بأنواعها التدريبية والإعدادية أو ورش العمل (الحلقات التطبيقية) يكونون مثلاً في الانضباط والتقييد بالمواعيد فترة التدريب لكن ما إن يعودون إلى قواعدهم إلا وتبدأ تلك الصفة في التلاشي حتى تندثر ولا يبقى منها إلا الذكريات، وهي ذكريات تكون - للأسف - في مجملها سلبية ومثار تندر، فيصبح الانضباط الذي هو القاعدة المميزة في المعهد شذوذاً في معظم كثير من الأجهزة والقاعدة هي عدم الانضباط، والانضباط ما هو إلا جزء يسير من

التنمية الإدارية الأفضل التي تزين شعار المعهد ويهدف إلى تحقيقها، وأقول جزء يسير لأنه من غير الممكن بل من المستحيل وجود تنمية إدارية أفضل أو غير أفضل في ظل تسيب إداري وعدم وجود تعاون منسق بين كافة الأجهزة، أضف إلى ذلك أن الانضباط ليس هو كل شيء. فمن الممكن استخدام كل الوسائل لضبط حضور وانصراف العاملين لكن من الصعوبة بمكان ضبط إنتاجيتهم ما لم يكونوا هم من يضبطون أنفسهم استجابة لإدارة قيادية تمتلك من الأساليب والمهارات ما يمكنها من التعامل مع كافة سلوكيات أولئك العاملين، وتدفعهم إلى العمل وهي صفات لا يؤتاها إلا ذو حظ عظيم، واقتران الإعجاب بالانضباط في معهد الإدارة العامة قد يحمل دلالات سلبية في كون المعهد لم يحقق للتنمية الإدارية خلال عمره المديد الذي تجاوز سن الرشد (٤٠ سنة) سوى تأكيد وترسيخ مبدأ الانضباط فقط على الرغم من كثرة البرامج التدريبية والاستشارات الإدارية التي قدمها وتحضنها كتب الإحصاءات السنوية وهو ترسيخ يكاد ينحصر في محيطه إلا فيما ندر مما يثير إعجاب الآخرين. والسؤال الذي يبقى مفتوحاً وبانتظار الإجابة هو: ما الذي قدمه معهد الإدارة؟ وما الذي أحدث من تغيير في ذهن وسلوك الإدارة السعودية العامة غير الإعجاب بقضية الانضباط؟

Ap

الخطوط السعودية.. الله يعينها ويعين عليها

كتب الزميل عبد الرحمن السماري قبل أسابيع في جريدة الجزيرة عن معاناة موظفي الخطوط السعودية مع بعض الركاب الذين يصطحبون معهم شيئاً من العفش غير المسموح بنقله، وذكر من ذلك الراكب الذي يصر على شحن كرتون أو صندوق به ثعابين، والآخر الذي يرغب في اصطحاب صندوق مملوء بالنحل. وقد ناقش السماري مضار اصطحاب مثل تلك الأشياء ليس على موظفي الخطوط خلف (الكاونترات) أو الذين يعملون في مناولة البضائع والأمتعة بل على الركاب أنفسهم سواء من هم على متن الطائرة أو من هم في صالات المغادرة والقدوم.

والحقيقة أن ذلك الموضوع يلمس واقعاً مريباً يؤطره جهل البعض وعدم مبالاة البعض الآخر، وإذا كانت معاناة موظفي الخطوط السعودية كبيرة، فإن معاناة الركاب أيضاً مع بعض موظفي الخطوط أكبر، سيما وهم ينتسبون إلى منظمة لها قيمها، وأساليب عملها التي تؤكد على احترام الراكب والعمل على راحته، ولا بأس أن نذكر بعضاً من معاناة الركاب وهي للأسف كثيرة إبتداءً من بعض موظفي الحجز مروراً ببعض موظفي (الكاونترات) وصولاً إلى بعض قائدي الطائرات.

فموظف الحجز الذي يأخذ بيانات الراكب ليعمل له الحجز ثم يطلب منه الانتظار ليجد نفسه (الراكب) أمام نغمة انشغال الخط

والعودة إلى تكرار الاتصال حتى يمسك الخط ليتكرر الموقف مرات ومرات، فإن تصرف ذلك الموظف يشكل معاناة كبيرة للكثير، كما أن الراكب الذي يحمل حجراً مؤكداً ثم يأتي قبل موعد الرحلة بنصف ساعة يفاجأ بأن عليه الوقوف في طابور الانتظار لأن حجزه أعطي لراكب آخر يشكل له ذلك التصرف معاناة كبيرة أيضاً.

والركاب الذين يصعدون إلى الطائرة في الوقت المحدد ثم يتركون ليعانوا من حرارة ورطوبة الجو داخل الطائرة نظراً لتعطل أجهزة التكييف مما يضطرهم للاستعانة ببطاقات تعليمات السلامة لتهدئة أنفسهم بها وسط بكاء الأطفال وتأفف الأمهات ومعاناة كبار السن يشكل معاناة كبيرة. ومعاناة الركاب في الجو من راكب ضرب عرض الحائط بتعليمات عدم التدخين من المسؤول عنها إذا كان قائد الطائرة لا يستطيع عمل شيء على حد تعبيره، بل وصل بذلك الكابتن حد السخرية من الركاب بقوله أتريدونني أن أوقف الطائرة في الجو لأنزل ذلك الراكب!!!

ناهيك عن معاناة الركاب من الوضع المزري الذي عليه بعض المقاعد في بعض الطائرات حيث منها المكسور الذي يتأرجح ولا يمكن أن يثبت عليه إنسان حتى ولو كانت الرحلة قصيرة فما بالك إذا كان زمن الرحلة يمتد لأكثر من أربع ساعات، أو ذلك الذي لا تتحرك ساندات الأقدام فيه، أو الآخر الذي يقف ظهره في وضع لا ينحني لا إلى الأمام ولا إلى الخلف، ولا من مجيب بالرغم من إبلاغ الراكب لمضيفي الطائرة عن ذلك الوضع قبل الإقلاع، إلا اعتذارات مضيبي

الطائرة ومحاولاتهم اليائسة لإراحة الراكب ألا تمثل تلك كلها وهي قليل من كثير معاناة ركاب الخطوط السعودية، إننا مثل ما ندعو للخطوط السعودية بالعون ندعو في الوقت نفسه لأنفسنا بأن يعيننا الله على مثل تلك السليبيات، والمثل يقول «مالك إلا خشمك ولو كان أعوج».

AP

obeikandi.com

الجوال في ذاكرة طيار

على الرغم من حداثة العهد بالاستفادة من خدمة الهاتف الجوال عندنا، إلا أنه أصبح أداة إدمان لدى بعض الناس. فعلى الرغم من التحفظات على مقتضيات اقتناء هذه التقنية الحديثة إلا أنها أصبحت ميسرة لكل الصغير والكبير والمرأة والرجل، من يحتاجها ومن ليس في حاجتها، وليس الإشكال في جعلها متوافرة فهذا من نعم الله التي منَّ بها علينا، ولكن الإشكال في مدى حاجة كثير من الناس لاستخدامها، وهل تستخدم في إطارها الصحيح.

قد يكون هذا الكلام ضرباً من الترف ولكن هناك حالات تتبين فيها ضرورة الوعي وأهمية تحمل مسؤولية استخدامها، ولعل من تلك الحالات ما يلاحظ من إصرار بعض المسافرين بالطائرات على فتح جوالاتهم بالرغم من النداءات المتكررة من قائدي وملاحي الطائرات بعدم فعل ذلك، بمجرد الدخول في الطائرة حتى الخروج منها نهائياً، ولكن الملاحظ أن «عمك أصمخ» حيث يلاحظ رنين تلك الهواتف والطائرة على وشك الهبوط أو حتى على علو منخفض، فهل أدرك أو يدرك أولئك مدى خطورة ما يقومون به من سلوك؟ وهل هناك من ضرورة لفتح الجوال في مثل تلك الحالات الحرجة من زمن الرحلة؟ ألا يمكنهم الانتظار حتى الخروج من الطائرة؟ أم أن للمهاتفة من الجون نشوة لدى هؤلاء؟

وللتدليل على خطورة مثل تلك التصرفات يقول الكابتن طيار سعيد الغامدي⁽¹⁾: «...إن الطائرة عند هبوطها تتلقى التعليمات المباشرة من

(1) من ذاكرة كابتن طيار، سعيد عيد الغامدي، ط ٢٥، مطابع الخطوط السعودية.

برج المراقبة حتى تستقر في موقعها المخصص لها وارتباك التعليمات الواردة من برج المراقبة إلى قائد الطائرة (Hold) أو التشويش عليها بسبب استخدام الجوال (أي قف مكانك) كما يحول دون استقبالها من قبل قائد الطائرة، وتستمر الطائرة في السير على المدرج مما قد يسبب حادث تصادم مع الخطر القادم الذي جعل المراقب يطلب التوقف من قائد الطائرة لا سمح الله، وذلك بسبب عدم وصول التعليمات التي تسبب في انقطاعها استخدام الهاتف النقال، قد حصلت هذه الحادثة فعلاً معي وأنا في إحدى الرحلات وكنت على بعد ثمانية أميال تقريباً من مدرج الهبوط في رحلة ليلية، وكان خلفي وأمامي طائرة لا أستطيع أن أتبينها لتدني مدى الرؤية، وقد انقطع الاتصال مع البرج بسبب الهاتف النقال مدة ٢٠ ثانية والطائرة تطير بسرعة ٢٨٠ كلم تقريباً وأنا أقرب بشدة من المدرج دون معرفة ما سيحدث حتى عاد الاتصال مع برج المراقبة في وقت عصيب جداً، ونحن على بعد ثلاثة أميال تقريباً من المدرج وأنا لا أسمع ما يُملى إليّ من إرشادات من برج المراقبة للتدخل الذي أحدثه هذا للاتصال بالهاتف الجوال في وقت خرج جداً من أوقات الرحلة» (ص ٢٤).

فهل أدرك مستخدم ذلك الهاتف الجوال خطورة ما قام به من عمل؟ وهل يرغب الآخرون أن يكونوا في طائرة تمر بمثل تلك الظروف؟ أترك الحكم لكم أيها القراء الأعزاء، كما أترك مسألة استخدام الهاتف الجوال أثناء الأوقات الحرجة من أوقات الرحلة لضمير كل إنسان مخلص لا يرغب أن يتسبب في معاناته ومعاناة الآخرين

وحسبي أنكم أدركتم واحدة من أسباب التحفظ على مسألة تمكين الكل من اقتناء الجوال أو أن نفع ما فعل الأمان وذلك ما سنتطرق له في مقال لاحق إن شاء الله.

dp

obeikandi.com

من ذاكرة كابتن طيار

عالم الطيران عالم غامض مجهول مليء بالغرائب ويثير الفضول. ومع غموضه هذا نهول إليه هرولة الأم إلى وليدها، ثم لا نلبث أن نزرع منه ونفر فرار المجذوم من الأسد، ولعل مكاتب الحجز وصالات المطارات تشهد على شدة الشوق لامتطاء سهوة الفضاء في الوقت الذي تصرخ وتشتكي ممرات الطائر الميمون من عقوق ونكران من حملتهم في أحشائها حتى أوصلتهم بر الأمان بإذن الله، وإذا كان الأمر والحالة هذه في أوقات الرخاء فإن الفرار والفرع يكون على أشده في حالات الحوادث لا قدر الله.

وإذا كان مصدر الطمأنينة يأتي من الإيمان بقضاء الله وقدره أولاً، ثم من الثقة بالقائمين على شؤون الطيران من طيارين وبرامج صيانة إلا أن الطمأنينة تتضاعف - ولا شك - عند كشف غموض ذلك العالم أو جزء منه. وعالم الطيران وإن كان قد بحث من الناحية النظرية والوصول إلى ما كتب ويكتب عنه متيسر إلا أن أصدق تلك الكتب ما كان نابعاً عن تجربة عملية، وهذا في الواقع ما وفق إليه الكابتن طيار سعيد بن عيد الغامدي في كتابه الذي وصلتني نسخة منه ويحمل عنوان مقالة اليوم وليعذرني الكابتن سعيد أن استعرت مسمى كتابه.

يقع الكتاب في مائتين واثنى عشرة صفحة ويتكون من أحد عشر باباً. ففي الباب الأول يتحدث الكابتن سعيد عن مراحل الطيران، ثم ينتقل مباشرة إلى الجوال ويناقش ضرره على الطائرات ويقدم

مواقف تستحق الإفاضة، فيها وسيكون ذلك في مقالات لاحقة إن شاء الله. أما الباب الثالث فقد أسماه متفرقات وجمع فيه معلومات مهمة عن بعض أسرار ميكانيكا الطيران وأجهزته، ثم يلف الجواكيتنا ببعض القصائد الطائرة في الباب الرابع. يخصص بعد ذلك الباب الخامس للمطبات الهوائية. ثم يتحدث عن بعض المقادير وكيف أن كثيراً من الناس قد يخطط لدراسة أو عمل شيء وينتهي به المطاف إلى شيء مختلف تماماً. ثم ينتقل من المقادير إلى مثلث الرعب في برمودا في ترابط عجيب على الأقل بين عنواني هذين البابين.

أما الباب الثامن فيفيض فيه عن غرفة القيادة ولا غرابة في ذلك فهو يقضي فيها جل وقته، أما الباب التاسع، فيتحدث فيه الكاتب عن تجربة فريدة حدثت له في مطار أجنبي هبط فيه اضطرارياً بعد فقده لمحركاته طائرتة الأربعة. ألم أقل لكم إن عالم الطيران عالم مجهول وغامض لا نعلم عنه إلا القدر البسيط جداً، وبعد هذه الحادثة المرعبة بكل المقاييس يلف علينا الجو الكابت سعيدي ببعض الابتسامات والطرائف التي حدثت من بعض الركاب في بعض أسفاره. ثم يختم الكاتب بباب عن آداب السفر. الكتاب عموماً من الكتب الثقافية المسلية. وإن كان من ملاحظات فلا تتعدى عدم ترتيب تتابع الأبواب مما أفقدها عدم الترابط إضافة إلى بعض الأخطاء المطبعية واللغوية وهي يسيرة. وعلى أي حال الكتاب مفيد ومسلٌ ويكون ذا فائدة لتمضية وقت المسافر فيما لو توافر على رحلات السعودية أو على الأقل على الرحلات الدولية الطويلة.

Asp

«لقد تعثر مرور مكالمتك»

إلى غير رجعة «1»

يمثل قرار مجلس الوزراء المؤقر يوم الإثنين ٢٣/١٢/١٤١٨هـ، القاضي بتحويل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية إلى شركة مساهمة، منعطفاً مهماً ونقطة تحول في السياسة الاقتصادية للمملكة، وبالذات في هذا الجانب المهم والحيوي من الموارد الاقتصادية للدولة والذي يعتبر مورداً عظيماً من موارد الدخل بعد البترول، ويعتبر ميلاد شركة الاتصالات حدثاً خدمياً ينتظره كل مواطن بشوق حار باعتباره المنقذ من ويلات «لقد تعثر مرور مكالمتك»، وتربصات «جميع المأمير مشغولون الآن» بالنسبة للمحوظين الذين تمكنوا بطريقة أو بأخرى من إيصال الخدمة إليهم. أما أولئك الذين لا يزالون يقبعون في طوابير «انتظار الأرقام» فيعلقون آمالاً كبيرة على الشركة الوليدة لعلها تكون سبباً في حصولهم على الخدمة الهاتفية لينعموا بما نعم به سابقوهم من إخوانهم المواطنين والمقيمين.

وتحسين نوعية الخدمة والحصول عليها مطلبان أساسيان ستسعى الشركة إلى العمل على تطويرهما. والخدمة عنصر من ثلاثة عناصر لا يقوم عمل أي منظمة بدونها. فبالإضافة إلى تقديم الخدمات أو المنتجات (بالنسبة لشركات الإنتاج، وإن كانت الخدمة تعتبر منتجاً) هناك عنصري الاستفادة من الخدمة، والموظف الذي يقوم بالعمل لتوفير الخدمة وتقديمها إلى المستفيد. ونجاح عمل

أي منظمة قائم على ومرتبطة بمعالجة تلك العناصر الثلاثة وبشكل متوازن، وإلا اختل عملها وأصبحت جدوى إنشائها واستمراريتها مثار سؤال ومجال شك. فبقدر ما يكون اهتمام المنظمة بنوعية الخدمة أو المنتج والتركيز على ذلك بهدف إرضاء الزبون أو المستفيد في الدرجة الأولى لابد من الأخذ في الاعتبار ألا يكون ذلك التركيز والاهتمام على حساب العاملين في المنظمة وإلا تحولوا إلى وقود لتلك العملية.

إن الاهتمام بالعاملين أمر أغفلته المدرسة العلمية للإدارة، وكان ما كان من أمر تلك المدرسة وتنبهت ونبهت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية على أثر دراسات «التون مايو» وزملائه في معامل شركة ويسترن إليكتريك فكان من خبر العاملين ما كان. ومدارس الإدارة الأخرى تراوح بين هذين الحدين المتناقضين. وتشير الدراسات إلى أن الإدارة الناجحة هي التي تتمكن من المزج بين هاتين المدرستين وذلك أمر قد يصعب تحقيقه إلا على يد القلائل من الناس، بحيث لا يصبح الاهتمام بالعمل على حساب العاملين، ولا بالعاملين على حساب العمل، وإلا أصبحنا و«كأنك يا أبو زيد ما غزيت».

وبما أن تطلعات المسؤولين وآمال المواطنين تشرئب إلى تحسين نوعية الخدمة وتوفيرها بشكل جيد وسريع إلا أن مثل تلك التطلعات والآمال قد تؤدي إلى تحول اهتمام المسؤولين في الشركة عن العنصر الفاعل والمنتج، أي عنصر العاملين. ومع أنني لا أشك في أن نظام الشركة سيكفل للعاملين حقوقهم بكل تأكيد كما أكد ذلك قرار مجلس الوزراء الموقر، وكما صرح معالي وزير البرق والبريد والهاتف في أكثر من مناسبة، إلا أن تنفيذ النظام بيد منفذيه لا بيد واضعيه.

فإنغفال الاهتمام بالعاملين قد لا يتبين أثره في بداية نشأة الشركة حيث الانتعاش بنشوة التخلص من الرتابة والبيروقراطية والانشغال بتنوع المهام وتجديدها وما يتبع ذلك من شعور بالتجديد والتنوع في المهام. لكن ما أن تستقر الشركة وتستمر في أداء أعمالها، والمهام المنوطة بها حتى تتحول كثير من الإجراءات إلى التقنين والرسومية ويصبح الوضع صورة أخرى من صور البيروقراطية حيث اتباع خطوات وإجراءات معينة تنتفي على أثرها النشوة وينعدم بعدها الشعور بالتجديد مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها.

AP

obeikandi.com

«لقد تعثر مرور مكالمته»

إلى غير رجعة «2»

الاهتمام بالعاملين عنصر مهم من عناصر التوافق المهني الذي يعتبره الباحثون أساساً مهماً من أسس النجاح التنظيمي، فنجاح أي منظمة مقرون بمدى ما تحققه من توافق بين أهدافها التي ترغب في تحقيقها بأكثر فاعلية ممكنة، وبين ما تمكّن به العاملون بها من تحقيق أهدافهم، فكما أن للمنظمة أهدافاً وغايات تعمل على تحقيقها من خلال العاملين، كذلك هم - أيضاً - لهم أهداف وغايات متباينة يتطلعون إلى تحقيقها - كلها أو جلها - من خلال العمل في المنظمة.

ويقوم التوافق المهني على أمرين أساسيين: التصميم التنظيمي للمنظمة (أو خصائص المنظمة) وتوقعات العاملين. وقد تعرضنا للخصائص التنظيمية بشيء من الإيجاز في مقال سابق حيث ذكرنا أن آثاره قد لا تتضح في بداية عمل المنظمة نظراً لأن الأمور لم تستقر بعد، حيث المنظمة في وضع (دينامي) وحركة دؤوب حيث التركيز على تشغيل المنظمة وإثباتها لوجودها، لكن ما إن تستقر الأمور حتى تتضح الحاجة إلى التوافق المهني.

ونظراً لما للاهتمام بالعاملين من أهمية بالغة تتعكس آثاره على أداء المنظمة فيما بعد، فلا بد أن يتزامن ذلك مع باقي عناصر تشغيل المنظمة والحذر من مغبة تأجيله. ويشمل الاهتمام بالعاملين دراسة

حاجاتهم ودوافعهم والعمل على توظيفها لصالح تحقيق أهداف المنظمة وبما يسمح لهم بتحقيق أهدافهم وضمان انتمائهم لها وإندماجهم في أعمالهم.

تنقسم حاجات ودوافع العاملين التي أثبتت الدراسات أن لها علاقة بمدى رضاهم إلى مجموعتين إحداهما تتعلق بالمنظمة والأخرى بالعمل الذي يؤديه وتشمل المجموعة الأولى مدى ما توفره المنظمة من حماية وأمان وظيفي، حجم الراتب والميزات المالية المجزية، مرونة النظام ومقدار ما يوفره من فرص للتقدم وتحسين المركز الوظيفي، وجود مناخ تنظيمي يسمح بتكوين علاقة إيجابية بين العاملين ورؤسائهم. والعنصر الأخير من أهم العناصر حيث تشير الدراسات في بيئة المنظمات الخاصة في المملكة العربية السعودية إلى وجود عدم رضا في أوساط العاملين فيما يخص طريقة إدارة رؤسائهم لهم وتعاملهم معهم. وهذه قضية مهمة بلا شك نظراً لما لذلك الأمر من انعكاسات على سلوكيات وتصرفات العاملين مع المتعاملين مع المنظمة. وما التكبيرة التي يفاجأ بها الكثيرون تعلق وجوه العاملين، والتصرف بعصبية إلا إفرازات لمثل تلك العلاقة.

إن حسن التعامل مع جمهور المتعاملين مع المنظمة أمر يجب أن توليه المنظمات الخدمية اهتماماً أكبر نظراً لما يترك ذلك التعامل، حسناً كان أم سيئاً، من انطباع لدى الجمهور ويحكمون من خلاله على المنظمة نفسها. وبما أن شركة الاتصالات توفر خدمة لتبيعهما إلى المتعاملين فإن المؤمل ألا يصرفها حاجة المتعاملين إلى خدماتها

وانعدام المنافسة عن حسن تعامل العاملين بها مع جمهور المستفيدين ونأمل كما يأمل الأستاذ «عبد الوهاب الفايز» أن يأتي اليوم الذي ننزعج فيه من محاولات منسوبي شركة الاتصالات إقناعنا بشراء خدمات تلك الشركة.

المجموعة الثانية من حاجات العاملين ودوافعهم المتعلقة بالعمل نفسه وتصميمه فتشمل عناصر مثل تنوع المهارة التي يقوم بها العامل، استقلالية المهمة، وأهميتها أي أن تكون ذات معنى. وأن يسمح العمل بالاستقلالية في أدائه وعدم الارتباط بآخرين. وأخيراً أن تكون هناك تغذية مرتدة للعامل، أي أن يعرف ماذا كانت نتيجة ما قام به من عمل. مثل هذه العناصر تقود إلى الشعور بمعنى العمل والإحساس بالمسؤولية ومعرفة النتائج الحقيقية لما قام به العامل من عمل. كل ذلك بلا شك يؤدي إلى ارتفاع مستوى الدافعية للعمل، وارتفاع مستوى الرضى الوظيفي، وأخيراً العمل بفاعلية عالية.

إن منظمة توفر مثل تلك الدوافع، وتصمم عملها حتى يحقق مثل تلك الأمور الجوهرية، ستضمن بلا شك (كما تشير الدراسات) ولاء وانتماء موظفيها، وتبنيهم لأهدافها والعمل على تحقيقها وهذا هو المطلوب.

Ap

obeikandi.com

هل النجاح يقود إلى النجاح؟

قبل أيام قلائل انتهت فترة الامتحانات في كل مراحل التعليم ومن بينها - طبعاً - المرحلة الثانوية. ويأتي التأكيد على المرحلة الثانوية لأهميتها في تحديد مستقبل الطالب بإذن الله، ولما يصاحبها من حالات استنفار قصوى عند البعض. والبعض الآخر مرت عليه تلك الفترة على نحو عادي، أو كما يقولون: «ولا هو هنا». هذا البعض الأخير بعض منهم سيتنبه بعد أيام إلى أنه كانت هناك فترة امتحانات وسيرعد ويزبد ويزمجر عند إعلان النتائج، ويلاحظ أن نتائج أبنائه جاءت على نحو غير مرض مع العلم بأنه لم يبخل عليهم بشيء (مادي طبعاً). لكن ما لا يذكره هو عدم وجوده مع أبنائه في يوم من الأيام وإشعارهم بذلك التواجد. فهو لم يكن موجهاً ولا مرشداً لهم، ولم يكلف نفسه بالتعرف على مستوياتهم الدراسية أو بالاتصال بمدارسهم متفقداً ومطمئناً على مسيرتهم الدراسية. أما البعض الآخر من البعض الأخير فالمسألة عنده سيان.

لقد انتهت الامتحانات وبعد أيام ستعلن النتائج وسيجد كثير من الشباب أنفسهم على مفترق طرق، والطامة الكبرى هي غياب المرشد والموجه إلى أي الطرق يتجهون. ومسألة التوجيه ليست عملية آنية تتم في التو واللحظة بل هي سلسلة من المراحل تبدأ في مرحلة مبكرة وتتطلب استثمار جزء كبير من أوقات الآباء في متابعة دراسة الأبناء والتعرف المبكر على ميولهم واتجاهاتهم. وتكمن أهمية التعرف على

الميل والاتجاهات فيما يترتب عليها من خطوات لاحقة. فمعرفة الميول لا تكفي بل لابد أن يتلوها مرحلة مهمة وهي مرحلة توفير المعلومات المتعلقة بذلك الميول، فتوفير المعلومات إما يرسخ القناعة والقبول لتلك الميول، أو يؤدي إلى صرف النظر عنه والتفكير في ميول أخرى. ومتى ما ترسخ القبول بميول معينة تبدأ بعد ذلك مرحلة وضع أو تحديد الأولويات وترتيبها. ويحكم ترتيب الأولويات مدى توافر الإمكانيات الذاتية لدى الشخص مثل الاستعدادات والقدرات والإمكانيات التنظيمية كالفرص وتوافرها. وإذا حددت الأولويات تم الانتقال إلى المرحلة قبل الأخيرة، وهي مرحلة وضع الخيارات وإبراز إيجابيات كل خيار وسلبياته ثم تأتي المرحلة النهائية وهي أصعبها وهي مرحلة اتخاذ القرار المناسب.

إن تلك الخطوات مهمة جداً وتحتاج إلى الصبر والتعود والقدرة على التخطيط (وأعني التخطيط بمعناه السهل الميسر) لتحقيق الأهداف. وكلما نجحنا في تخطيط مستقبل أبنائنا وطبقنا ما خططنا له كان النجاح حليفهم بإذن الله.

Asp

الطالب.. وعوامل النجاح

انتهت الإجازة الصيفية وسيعود بعد غد ملايين الطلاب والطالبات إلى مدارسهم ومعاهدهم وجامعاتهم. سيعودون وكلهم وكلنا معهم أمل في أن يكون عامهم هذا عاماً دراسياً ناجحاً بكل المقاييس، وما من شك في أن المسؤولين في التعليم بشقيه قد عملوا جهدهم لإنجاح العام الدراسي بكل ما أوتوا من قوة ومن موارد. إلا أنه على الرغم من كل الجهود التي تبذل على المستوى الرسمي لإنجاح هذا العام وكل الأعوام الدراسية يبقى النجاح مرهوناً بعامل الطالب الذي لا بد أن يضاعف جهده وتتضاعف مع ذلك جهود أسرته وخصوصاً أولئك الذين في السنة الأخيرة من المرحلة الثانوية العامة. ومساهمة الأبناء والبنات في إنجاح العملية التعليمية مرهون بعدة أمور منها: ما إذا كان لهم أخوان أو أخوات سبقوهم في الثانوية العامة ولم يتم قبولهم في الجامعات أو الكليات العسكرية بسبب تدني معدلاتهم في الثانوية العامة، ناهيك عن عدم التحاقهم بأي عمل من الأعمال وبقائهم عاطلين في البيت.

هذا الأمر يظل عامل إحباط قائماً ليلاً ونهاراً أمام أعينهم حتى لو بذلوا ما بذلوا من جهود فإنه لا يمكن بحال من الأحوال تجاهل مثل ذلك الأمر. نعم قدرات الناس تختلف من فرد لآخر حتى بين الإخوان والأخوات، لكن الشعور بالإحباط أو التوجس منه يشكل عامل ضغط يؤدي إلى انسحاب الفرد وعدم مواجهته للموقف؛ ظناً منه بأن

مصيره سيكون مصير سابقيه من الإخوة والأخوات وهذا هو مصدر الخوف والوجل. أما العامل الآخر الذي قد يؤثر سلباً على نجاح العملية التعليمية فهو ما تغدقه بعض المدارس الأهلية من سخاء في إعطاء الدرجات في الفصل الدراسي الأول، ومن تساهل في المراقبة أثناء الامتحانات بل ومحاولة مساعدة الطلاب في فترات عدم تواجد مراقبي الامتحانات. هذه التصرفات من بعض المدارس الأهلية الهدف منه استقطاب أكبر عدد من الطلاب وما يتبع ذلك من عوائد مادية فتصبح هي المستفيدة بالدرجة الأولى وما اختبارات القبول إلا لمعالجة مثل ذلك الخلل.

إن شعور الطالب بأن زميله الذي يعرفه ويعرف قدراته جيداً في السنتين الأوليين من الثانوية قد يجتاز السنة الثالثة بتفوق بسبب إمكانيات والده أو والدته المالية قد يؤدي بذلك الطالب إلى الإحباط والتقاعس وعدم الجدية في تحقيق معدل عالٍ، الأمر الذي يزيد من تراكم غير المقبولين والعاطلين. وعلى الرغم من كون الإحساس بهذه المشكلة (مشكلة القبول والبطالة) أمر مدرك لدى أصحاب القرار والعمل جارٍ على حلها وذلك على المستوى التنظيمي، لكن تبقى فاعلية الحل مرهونة بالجدية في تنفيذه فهل نسارع في تفعيل العلاج قبل استفحال المشكلة؟

AP

العطلة (لاق)

زحفت جحافل الطلاب والطالبات يوم أمس إلى مدارسهم بعد أن قضوا وقتاً طويلاً امتد لما يزيد عن الشهرين من العطلة، ولا أدري ما سبب هذه التسمية؟ أي ما سبب تسمية الإجازة الصيفية وكذا بقية الإجازات مثل إجازة نصف السنة الدراسية، وكذلك إجازات العيدين بالعطلة؟ ربما لأن الإجازة تطلق على الوقت الذي يتمتع به الموظف أو العامل خارج نطاق وقت وظيفته، أما هؤلاء الطلاب فليسوا موظفين ولذلك سميت إجازاتهم بالعطل. ومن الملاحظات اللافتة للنظر سهر كثير من الطلاب والطالبات في فترة العطلة إلى ما بعد طلوع الشمس من كل يوم، وكأن الليل قد انقلب نهراً والنهار صار ليلاً مما يعكس ضعف التخطيط والتنظيم الجيد لاستثمار الوقت فيما يفيد وكذا الانحرافات السلوكية والأمنية وإدمان المخدرات.

إن مثل هذه العادة السيئة ستكون آثارها ماثلة للعيان في الأيام الأولى من الدراسة وستتطلب وقتاً قد يمتد إلى أسبوع لانظام مواعيد النوم والاستيقاظ. ظاهرة السهر أثناء العطلة تامت خلال السنوات القليلة الماضية وما زالت تتكرر كل عام وذلك بسبب طول وقت العطلة، في الوقت الذي نصنف فيه من أقل الدول أياماً للدراسة. إن هذه العادة ذات انعكاسات سلبية على الأبناء والبنات بسبب غياب الرقابة المباشرة من الأسرة؛ نظراً لتأخر أو تقدم مواعيد إجازات البعض من الآباء والأمهات، وعدم اهتمام البعض الآخر بمتابعة أبنائهم نشاط

أصحاب السلوكيات المنحرفة في فترات الليل، وصعوبة إمكانية تمحيص رفقاء الأبناء والبنات والتعرف عليهم من قبل المهتمين من الآباء، وقد نشرت إحدى الصحف قبل أيام خبراً هز المجتمع بأسره ألا وهو إدمان ما يقارب مئة وثمانين طالباً وطالبة للمخدرات أثناء العطلة الصيفية لهذا العام فقط، وإذا كنا نصنف من أقل الدول أياماً في الدراسة ولأن ٩٠٪ تقريباً من ميزانية التعليم تذهب رواتب، فلا أقل من إعادة النظر ودراسة إمكانية مد وقت الدراسة، وتكثيف المناهج بما يفيد وبعيداً عن الحشو الممل وتقليص وقت العطلة بدلاً من الشهرين وزيادة إلى حدود الشهر، على أن يتخلل ذلك الشهر من النشاطات المفيدة ما يشغل أوقات الطلاب والطالبات، كما يمكن تنسيق مواعيد إجازات الآباء والأمهات لتتزامن مع مواعيد العطلة الصيفية.

إن هؤلاء الشباب من الجنسين هم عدة المستقبل وهم أمانة في أعناق الأمة وبقدر ما يقع العبء على الأسرة في تربية أبنائها، إلا أن المؤسسات التعليمية تتحمل الجزء الأكبر من مسؤولية التربية والتعليم والمحافظة على السلامة النفسية والعقلية للأجيال والأمل معقود على اللجنة العليا لسياسة التعليم لبحث هذا الأمر واتخاذ القرار المناسب.

د. ف. م.

الإجازة حافز للعطاء

اتجه يوم أمس ملايين الطلاب والطالبات والموظفون إلى أعمالهم وجامعاتهم ومدارسهم بعد أن انتقضت إجازة عيد الأضحى المبارك بأيامها الثلاث عشرة التي مضت كلمح البصر كما هي الحال في اللحظات السعيدة، عاد الجميع والكل منهم يبادل الآخر التحية ويستعيد ذكريات تلك الإجازة، وما قام فيها من نشاط، فهناك من يسّر الله له السبيل إلى أداء فريضة الحج وما تميزت به هذا العام من يسر وسهولة، حيث كان هذا الموسم من أنجح مواسم الحج لما تميز به من نجاح خططه التي تمت بحمد الله دون أدنى مشاكل، وهناك من قضى الإجازة برفقة العائلة في داخل ربوع الوطن.. وهناك... إلخ.

والإجازات بأنواعها المختلفة كالسنوية والاضطرارية والعطل الرسمية... إلخ عبارة عن محفزات للعاملين، حيث تجد الكل ينتظر الإجازة ويترقب موعدها، لكن السؤال هو هل الكل يخطط للإجازة وما الذي سيعمله خلالها؟

فإن كان الجواب بنعم، استمتع بالإجازة بما يعود عليه بالنتج وبما يزيد من نشاطه ويجدده وعاد إلى عمله وهو أكثر نشاطاً وحيوية وتفاؤلاً وطموحاً. أما من تمضي عليه أيام الإجازة دون أن يستفيد منها في شيء سوى بعض الأعمال السلبية كالسهر والنوم وغيره؛ فإنه لا يجد للإجازة طعماً ولا تختلف عنده الإجازة عن العمل فكلاهما

تمضية للوقت. وهكذا نجد أن من يخططون لقضاء إجازاتهم يكونون أكثر نجاحاً في أعمالهم بخلاف نظرائهم الذين لا يخططون.

والإجازات تعني الابتعاد مؤقتاً عن أجواء العمل أو الدراسة؛ لأن «النفوس إذا كلت ملت» حتى يعود الموظف إلى عمله وهو أكثر نشاطاً وحيوية. إنها عبارة عن محطات للتزود بالنشاط وتغيير نظام الحياة بممارسة نشاطات وهوايات معينة قد لا يتسنى القيام بها أثناء أيام العمل الرسمية، وهكذا يجب أن ينظر إلى الإجازات لا أن تكون مهرباً من العمل ولا يستفاد منها فيما عدا ذلك.

dfp

جلد الأطفال

من الملاحظات الغريبة والعجيبة بل والمثيرة للدهشة والداعية للتساؤل، وجود مجموعات كبيرة من «العصي» الخيزران بمختلف المقاسات عند محلات البقالة في محطات البنزين على الطرق السريعة والطرق المؤدية للمتنزهات، ولا أدري ما دواعي توفير تلك البضاعة بتلك الكثرة وفي تلك الأماكن بالذات؟ لكن من الثابت لدي ولدى كل لبيب بل وأي اقتصادي مبتدئ أو حتى (أدفانسد) أن أصحاب تلك البقالات ومراكز التسوق لن يكلفوا أنفسهم عناء جلب مثل تلك الخيازرين لولا وجود طلب عليها.

فليس من المعقول أن يوفر أصحاب تلك البقالات هذه الكميات من الخيازر كذخيرة للاستعانة بها عندما يرفض زبون من الزبائن الغلبانيين دفع الحساب أو (يعصلق) حول سعر سلعة من السلع التي عادة ما يفاجأ بأن سعرها يفوق سعرها في السوق فيهدد بحماية المستهلك ليجد الخيازرانة له بالمرصاد. أما الزبائن الذين لا يفكرون مثل ذلك التفكير (أو من يسمونهم الاقتصاديون «إرراشونال») أو الذين سبق لهم أن أكلوا علقة من تلك الخيازر فإنهم يكتفون بسماع التسعيرة ليبادروا إلى نفض جيوبهم من غير تردد وكأن لسان حالهم يقول «من أكلته الحية خاف من الحبل». كما أن أغلب أصحاب تلك المحلات هم من العاملين بالأجر، وعلى كفالة صاحب المحل الذي لا يعرف عن محله أو قل محلاته شيئاً إلا الفتات في آخر الشهر أما الغلة

الدسمة فتذهب إلى جيوب أولئك الغلابا الكادحين بالراتب الشهري وإن المرأ ليستغرب من إخلاصهم لكفيلهم وتفانيهم في أداء عملهم لدرجة أنهم يتناوبون على مدار الأربع والعشرين ساعة كما أنهم لم يأتوا للمشغبة وصنع المشاكل إنما جاؤوا لطلب العيش.

إن السبب الوحيد الذي لا يخالطه الشك أو الظنون أن تلك الخيارز تستخدم ضد الأطفال. نعم الأطفال. وكأننا ننتقم منهم بعد أن حمتهم وزارة المعارف أو كذا خيل لها ولنا من بطش المعلمين الذين انقلبت بهم الحال فأصبحوا هم الضحية. فالبعض من الآباء عندما يرضخون للضغوط الداخلية ويستجيبون لتضمرعات واستجداء أبنائهم لا يجدون بدا من اصطحاب مثل تلك الخيارزين مع العائلة في السفر لضمان استتباب النظام والأمن داخل السيارة في الطريق وفي الشقة عند الوصول وفي المتنزهات عند التمشية وكأنهم ينتقمون من أولئك الضعفاء، وكأنهم قد استنفدوا كل وسائل التربية. والحمد لله أن ليس كل الآباء على هذا المنوال فهناك من الآباء من يخططون للسفر بأبنائهم ويستمتعون بقضاء الأوقات معهم ويعاملونهم معاملة راقية لكن توافر تلك الخيارز بتلك الكميات وفي تلك الأماكن بالذات مؤشر خطير على وجود خلل تربوي بحاجة إلى إصلاح.

Asp

البحر والإنترنيت

البحر هذا العالم الهادر المجهول هذا المارد هذا الوحش الهائج يحمل في غيابه كنوزاً من الموارد الاقتصادية كنوزاً من اللآلئ والأحجار الكريمة كنوزاً من المياه العذبة الممتزجة بمياهه المالحة، وصدق المولى جلت قدرته القائل في محكم التنزيل «مرج البحرين يلتقيان بينهما برزخ لا يبغيان» الآية.. يحمل - أيضاً - كنوزاً من العلم والمعرفة. البحر عالم من عوالم الغيبيات ومجال رحب من مجالات البحث والاستقصاء والغور في أعماقه لانتشال المعرفة من بين فكيه. البحر عالم هائل وكفى بهوله اكتساحه أربعة أخماس الكرة الأرضية (تقريباً) تاركاً الخمس الأخير للمسكينة اليابسة بما عليها من مخلوقات من بينهم نحن بني البشر، وكم يا ترى من المخلوقات يحتويها عالم البحار؟

لا تنتظروا مني الإجابة فأنا مثلكم عاجز عن الإجابة، وحسبي أن أطرح السؤال لكنني لن أحيركم وسأطرح بعض الافتراضات التي هي بعيدة كل البعد عن الواقع، لماذا؟ لأن الواقع يشهد بغير ما أفترض لكن سأسوقها بين أيديكم بهدف التدليل على هول البحر، فلو افترضنا أن ليس على اليابسة غير بني البشر وأن المخلوقات التي تعيش في أعماق البحار وفي أعراضها ووسطها وسطحها هي من بني البشر وإذا ما علمنا أن عدد سكان اليابسة هم في حدود الستة مليارات نسمة حسب آخر إحصائية للأمم المتحدة في عام ٢٠٠٠م فإن معنى ذلك بحسبة بسيطة أن سكان البحار من بني البشر سيكونون أربعة وعشرين مليار

نسمة بالتمام والكمال!!! هذا المارد المتوحش المرعب الغدار استطاع هذا الإنسان المسكين الضعيف أن يروضه ويطوعه ويسخره بعون الله سبحانه، وهذه نعمة منَّ بها المولى جلت قدرته على بني آدم وتكريم ما بعده تكريم «ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر». فالبحر وإن كان في عصور ما قبل التطور التكنولوجي والمعرفي هو السبيل الوحيد للانتقال بين أرجاء المعمورة مروراً برأس الرجاء الصالح في معية السيد «فاسكو ديقاما»، وصولاً إلى الأراضي الأمريكية بصحبة السيد «كروستوفر كولومبس»، فإنه لا يزال السبيل لنقل البضائع والممر الوحيد لناقلات النفط العملاقة بين فضاءات الكون الواسع. بل قد تستغربون كما استغربت أنا من قبلكم إذا قلت لكم بأنه السبيل والوسيلة لنقل المعرفة أيضاً! نعم لنقل المعرفة وليست أي معرفة إنما معرفة العصر وثورته إنها معرفة تقنيات المعرفة عبر الإنترنت.

فها هي ماليزيا وهي من النмор الآسيوية تخوض غمار البحار بزورق (نعم زورق وليس ناقلة عملاقة) الإنترنت لتتنقل معارف الإنترنت إلى سكان القرى النائية والمعزولة في جزيرة بورنيو. نعم ماليزيا التي لا يتجاوز عدد سكانها عشرين مليون نسمة مصممة على نشر معارف الإنترنت بين سكانها، وسيجوب الزورق الإنترنتي الغابة المتاخمة لنهر راجانغ في إقليم سارواك متوقفاً عند القرى كل بضع ساعات، لتعليم سكانها طريقة استخدام الحاسب والإبحار في الشبكة العنكبوتية، ولماذا كل هذه الغلبة والتكلفة الباهضة (٢٦٢ مليون دولار، أي ما يقارب مليار ريال) يا أيها الماليزيون؟ يجب المخططون من بني

(ماليز) بأن ذلك يهدف إلى تقديم تقنية المعلومات إلى المجتمعات هناك لتكون مستعدة لها قبل إنشاء البنية التحتية خلال السنوات المقبلة، ثم معرفة هل يمكن لسكان المناطق النائية استخدام التقنيات السلوكية للتنمية الاجتماعية خصوصاً للحد من هجرة الشباب نحو المدن بحثاً عن عمل، ولم تكن هذه هي التجربة الأولى للماليزيين في استخدام البحر لنقل تقنية المعلومات؛ بل إنهم يعلمون الطلاب على سطح البحر يعني على قول المثل «حج ويبيع سبح». يسبحون ويتعلمون من خلال ما يسمى بالصف العائم وهو صف دراسي صمم لردم الهوة الرقمية في ماليزيا بين الملمين بتقنية المعلومات وجاهليها، وليس هذا فحسب، بل إن الجماعة في تنافس شديد مع جيرانهم السنغافوريين، فمع أن عدد مستخدمي الإنترنت في ماليزيا (١,٨٠٠,٠٠٠ نسمة) يبلغ ضعف عددهم في سنغافورة (٩٠٠,٠٠٠ نسمة) إلا أن حساب تلك الأرقام بالنسبة لـ (سنغافورة يبلغ ٣٠٪ مقارنة ٩٪ فقط في ماليزيا) يجعل الماليزيين يشعرون بأنهم متخلفون عن الركب وأنهم الأولى في زيادة النسبة. نعم لقد خطط الماليزيون تخطيطاً تعليمياً وبحثياً دقيقين يعكس اهتمامهم وإيمانهم العميق بالدور العظيم الذي يؤديه العلم في حياة وتطور الأمم بمختلف مجالاتها الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية وعملوا بتفان وإخلاص ومرونة وشفافية وترجموا تلك الخطط إلى واقع ملموس انعكست وستعكس آثاره على تقدم الدولة ورفاهية المجتمع فيا ليت قومي يعلمون.

Ap

obeikandi.com

الحكومة الإلكترونية

كيف يمكن أن تكون

كثر الحديث عن الحكومة الإلكترونية في الآونة الأخيرة، وقد كتبت عنها أكثر من مرة. ولا غرابة في تداول موضوع الحكومة الإلكترونية، ذلك أنها المستقبل الواعد لتسهيل الأداء والرفع من الإنتاجية بالإضافة إلى أمور أخرى تصاحب تطبيقها قد تفتح مجالات استثمارية عديدة وتتيح فرصاً وظيفية إضافية، ولتسليط الضوء على ماهية الحكومة الإلكترونية سأتناول مثلاً حسبي أنه سيوضح ذلك، لنفرض أن المطلوب هو إيضاح ما ستضيفه الحكومة الإلكترونية في مجال إضافة المواليد مثلاً، تبدأ الخطوة الأولى في الدخول إلى موقع المستشفى الذي تمت فيه الولادة على الإنترنت وهناك تتم تعبئة نموذج شهادة الميلاد، والتي في خانة من خاناتها يوضع رقم ملف الأم الطبي في المستشفى، ثم تعبئة بقية الخانات ومن ضمنها أيضاً رقم السجل المدني لكل من الأم والأب.

وبما أن المستشفيات ستكون مربوطة بقاعدة البيانات في الأحوال المدنية، فما على والد الطفل إلا أن يذهب لموقع تسجيل المواليد في موقع الأحوال المدنية، الأمر الذي من خلاله يستطيع أن يستخرج نسخة من الشهادة المؤقتة لمولوده أو مولودته، وذلك في لحظات وهو في بيته وعلى جهاز حاسبه الشخصي، ثم بعد ذلك تتم إضافة التطعيمات في بطاقة المتابعة الموجودة على موقع تسجيل المواليد، وذلك من

خلال المستشفيات أو المراكز الصحية وبعد إتمام التطعيمات، وذلك خلال السنة الأولى يستطيع الأب أن يستخرج الشهادة الأصلية، لابنه أو لابنته كما يمكنه إضافة المولود أو المولودة ألياً لبطاقة أحواله أو سجله المدني من غير أن يراجع إدارة الأحوال، أما بالنسبة لإصدار السجل المدني بعد كل إضافة أو حذف فأولاً: لا أرى داعياً لها لأن كل احتياجاتها ستتم من خلال الدخول إلى موقع الأحوال والتثبت من البيانات المطلوبة، وإذا كان لا بد من الحصول على نسخة منها فإن ذلك سيتم ببسر وسهولة من خلال البريد أما الصور الشخصية فأمرها سهل جداً إذ إنها ستكون في ملف المواطن وبالتالي لا يتطلب الأمر أكثر من نسخها ووضعها على البطاقة ومن ثم إرسالها على عنوانه بالبريد، أو حتى من خلال البريد الإلكتروني على شكل ملف، أو ملحقات إلكترونية، وما على المواطن إلا فتح ذلك الملف وطباعته على طابعته الشخصية.

أرأيتم كيف ستسهم الحكومة الإلكترونية في اختزال كثير من الخطوات والإجراءات وذلك من خلال المثال السابق فما بالكم عندما تطبق في كافة المجالات؟ لكن صبراً فإن الأمر لم ينته بعد. فلتحقيق هذا الحلم لا بد من جملة أمور منها: أهمية التنسيق بين الجهات المعنية مثل وزارة الداخلية ووزارة الصحة وتوفير الطواقم المتخصصة والمدرية للقيام بتلك الإجراءات. على أنه ليس كل المواطنين يتعاملون بالحاسب، ويعرفون الإنترنت وهنا ستكون الفرص الاستثمارية من خلال فتح مكاتب خدمات من قبل القطاع الخاص مرخص لها، وذلك

لمساعدة من لا يستطيع التعامل مع الحاسب، ومع مرور الوقت ومن خلال تكثيف الدورات وتبني مناهج الحاسب الآلي وتعاقب الأجيال، ستكون عقبة التعامل مع الحاسب والعمل على الإنترنت ضرباً من الماضي، ومرة أخرى أعود وأقول: إن الأمر يحتاج إلى عزيمة وإصرار وتَبَنُّ لموضوع الحكومة الإلكترونية التي ستكون فوائدها تفوق تكاليفها. والله من وراء القصد.

af

obeikandi.com

الإدارة الإلكترونية

تحدثت في مقالات سابقة عن أهمية التطورات التكنولوجية في تبسيط وتعقيد حياة البشر في كافة المجالات، والأهم من تلك التطورات الاستفادة إلى أكبر قدر ممكن في كافة المجالات الحياتية. ولعل من أهم التطبيقات التكنولوجية - وإن كانت كل تطبيقاتها مهمة - استخدامها في المجالات الإدارية مثل القيادة الإدارية والتنظيمات والإجراءات والرقابة والمتابعة والمحاسبة وغير ذلك من التطبيقات، حتى لقد برزت مصطلحات ومفاهيم تكنولوجية، إن جاز التعبير، مثل الحكومة الإلكترونية e-Government والقيادة الإلكترونية e-Leadership والإدارة الإلكترونية e-Management وغير ذلك من المصطلحات، وطبعاً لم تكن هذه المصطلحات معروفة قبل التطور التكنولوجي المعاصر، وإذا كان حجم المنظمة في السابق هو الذي يحدد كيفية إدارتها وكيفية إجراءات وآلية سير الأعمال بداخلها، فإن التطورات التكنولوجية جاءت لتقلل من أهمية ذلك العامل بل وتحد من دوره بما وفرته وتوفره من سرعة في الوصول للمعلومة وحفظها واسترجاعها ومتابعتها.

وإذا أخذنا الجانب الإداري مثلاً على ذلك فلم يعد مدير المنظمة بحاجة إلى ذلك الجيش الكبير من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومديري الشعب بل أصبح يكفي من هؤلاء قلة مدربة تستطيع التعامل بسهولة مع الحاسوب والإنترنت، بالإضافة إلى الهاتف المرئي والفاكس، فمن خلال الحاسوب يستطيع المدير أن يتابع إنجاز الأعمال والاطلاع

على خطط كل إدارة، والمتبقي من العمل وسبب عدم إنجازه، وعقد الاجتماعات على الهاتف المرئي، بل لم يعد بحاجة إلى انتداب مديري الإدارات لحضور اجتماعات الإدارة بل أضحى من الممكن عقد الاجتماع بين عدد من المديرين في أصقاع متعددة من الأرض كأن يكون أحدهم في الصين والآخر في أوروبا والثالث في أمريكا الشمالية والرابع في أمريكا الجنوبية والخامس في السعودية وذلك في وقت واحد.

ولعل من التقنيات التقليدية في السابق ما يعرف وبالذات في القطاع الخاص بأوامر العمل Work Order والتي كان يصعب تطبيقها في المنظمات الكبيرة مثل الوزارات والمصالح الحكومية لصعوبة الإشراف والمتابعة في الأجهزة الكبيرة، أما في ظل التسهيل التكنولوجي المعاصر للإشراف والمتابعة فمن المنطقي إمكانية ذلك.

ولعل من المفرح بل المشجع أيضاً وجود بعض الجهات الحكومية التي بدأت في تطبيق ذلك النموذج، وإن كان لا يزال العمل به في نطاق ضيق كإدارات الصادر والوارد، إلا أن الأمل معقود على تلك الجهات بالتوسع في استخدام ذلك النموذج في إدارات أخرى، كما أن على الجهات التي ما تزال في طور الانتظار والترقب أن تبدأ على بركة الله. وما من شك في أن الأمر يتطلب تأهيلاً وتدريباً لمديري ورؤساء الأقسام والموظفين أنفسهم، كما أن من المتوقع مقاومة ذلك التجديد شأنه شأن أي تغيير لكن متى ما وجدت الإدارة الجادة والعزم والمتابعة والتبني الشخصي من قبل المسؤول الأول في الجهاز الإداري للتغيير تحقق الهدف المنشود بإذن الله.

آلية البحث في الإنترنت

بداية أود أن أسجل اعترافاً خطياً على نفسي بأن عنوان هذه المقالة ليس من حقي الفكري ولا الطباعي وإنما اقتبسته من عنوان كتاب أهداني إياه أخي وزميلي الدكتور/ فهد بن ناصر بن دهام العبود، المتخصص والمؤلف في المعلوماتية، ولقد كنت أظن قبل الاطلاع على هذا المؤلف أن من فضول الكلام الحديث عمّا تشهده الساحة العالمية من سرعة تدفق وكثافة المعلومات، وما صاحب ذلك من محاولات للتحكم في تلك المعلومات وتطويرها وتسخيرها للاستفادة منها، وإلا أصبحت كارثة تهدد استقرار الكون بأكمله، فما أعز المعلومات حين نطلبها ونبحث عنها، وما أقساها حينما تتوافر بشكل زائد عن الحاجة التي من أجلها طلبت، إلا أن هذا الكتاب جاء ليطور مهارة الماهر، ولينور قليل المعرفة بعالم الإنترنت، وذلك بأسلوب سلس متدفق يفهمه غير المتخصص ويستمتع بالإبحار فيه المتمرس.

لقد أدرك المؤلف جملة من الأمور جعلته يتجه إلى التأليف في هذا الموضوع لعل من أهمها:

- ١- أن أهم استخدامات الإنترنت استخدامها أداة للبحث.
- ٢- أهمية العملية البحثية في التخطيط والتطوير والنمو.
- ٣- لما هو منوط باختصاصي المعلومات ودورهم في تنظيم المعلومات على الإنترنت. وأخيراً ٤- لعدم وجود عمل عن آلية البحث على الإنترنت باللغة العربية. ويقع الكتاب في ١٥٦ صفحة من القطع

المتوسط وهو من إصدارات دار الفيصل الثقافية في سنة ١٤٢١هـ، ويشتمل على ستة فصول وثلاثة ملاحق.

وباستعراض بسيط نجد أن الكتاب يركز في فصله الأول على مشكلة الدراسة، ثم يتحدث في الفصل الثاني عن بعض الخطوات الأساسية عند إجراء البحوث، وهذا في نظري من أهم الموضوعات حيث يحدد المؤلف بشكل دقيق ومفصل وعلى شكل خطوات كيفية البحث عن المعلومات واسترجاعها بشكل محدد وسريع، ثم ينتقل بعد ذلك إلى التفصيل في أنواع المحركات فيذكر منها العامة والمتعددة والمتخصصة ثم ينتهي في الفصل السادس ببيان أدلة الموضوعات ويفرق بينها وبين محركات البحوث على أساس أن الأولى أوجدت بواسطة متخصصين وأنها تعطي نتيجة أفضل من محركات البحوث التي تركز على الكم وليس الكيف كما أن أدلة الموضوعات ترتب الوثائق المسترجعة حسب أهميتها، وينتهي الكتاب بملاحق عن مصطلحات الإنترنت ورموز كل بلد ثم كشف موضوعي، لقد وجدت هذا الكتاب من الأهمية والفائدة بمكان لعدة أسباب منها تبسيط المؤلف لموضوعاته وجعلها في متناول الجميع، أضف إلى ذلك سلسلة عرض الكتاب وترايط موضوعاته، وإن كان من ملاحظات فهي بالنسبة لي قليلة جداً لا تعدو عن تركيز المؤلف على الأسلوب العلمي في الفصل الأول، وهو ما لا يتوافق مع بقية فصول الكتاب من حيث الأسلوب، أضف إلى ذلك تذييل الكتاب بمجموعة من المراجع ندرت الإشارة إليها في ثناياه، إلا أن هذه الملاحظات لا تنفي ولا تقلل من أهمية الكتاب وبالذات لغير المتخصصين.

AP

زحام المرور والحل المنشود

يعاني كثير من سكان مدن الرياض وجدة والدمام من مشاكل زحام المواصلات، وتكمن المشكلة فيما يتعرضون له من اختناقات مرورية في الطرق الرئيسية، أو ما يسمى اصطلاحاً بالشرابين، التي تربط شرق المدينة بغربها وشمالها بجنوبها، مثل طريق مكة المكرمة وطريق الملك فهد في الرياض وجدة. ومع أنه روعي في تصميم تلك الطرق أن تكون واسعة وانسيابية لتستوعب أكبر عدد من السيارات إلا أنها بدأت تزدهم في الآونة الأخيرة بشكل مزعج جداً، ومع أن تلك الاختناقات في السابق كانت محدودة بأوقات معينة مثل وقت خروج الموظفين والطلاب إلى أعمالهم ومدارسهم وجامعاتهم، وكذلك وقت عودتهم بعد انتهاء أعمالهم إلا أن الملاحظ أن أوقاتاً أخرى بدأت الدخول في المنافسة، كأوقات العصر والمساء أي في حدود الرابعة والعاشر مساءً.

ومع أن وزارة الداخلية ممثلة بالإدارة العامة للمرور قامت ببعض الجهود المشكورة لمعالجة تلك المشكلة، أو على الأقل التخفيف منها مثل إغلاق بعض المداخل الرئيسية على تلك الطرق في أوقات الذروة إلا أنه حتى تلك الحلول يبدو أن منافعتها قد تلاشت نظراً لكثرة مستخدمي الطريق، ومع قناعتي الكبيرة باهتمام الإدارة العامة للمرور بعلاج تلك المشكلة وغيرها من المشكلات، وأن لديها من البدائل الممكنة وغير الممكنة الشيء الكثير، وأقول غير الممكنة لأن هناك بدائل قد تكون

خارج إمكاناتها، إلا أن الأمر بحاجة إلى علاج جوهري وليس مؤقتاً. وعليه هنا أركز على البدائل الممكنة. فمن تلك البدائل تحديد مسار خاص للعربات التي بها راكبان فأكثر، وفي ظني أن هذا الأمر ممكن نظراً لتوافر مقوماته، فالطرق الرئيسية مساراتها متعددة. أربع مسارات تقريباً، وهناك كاميرات مراقبة على تلك الطرق مما يعني مراقبة ورصد المخالفين خاصة والطرق محدودة، فهما طريقان تقريباً في كل مدينة. إضافة إلى ما أعلنته الإدارة العامة للمرور قبل فترة من إنشائها إدارة للدوريات السرية لرصد المخالفين، بل وأنشأت لها موقعاً على الإنترنت لإشعار مالكي وقائدي العربات بالمخالفات المسجلة على عرباتهم.

إن الأمر في غاية السهولة وكل ما يحتاجه حملة إعلامية كتلك الحملة الناجحة لربط حزام الأمان، وتواجد أمني لرجال المرور ومتابعة لتنفيذ تلك الحملة، إن إجراء مثل هذا سيجعل كثيراً من الناس يوقفون عرباتهم في أماكن تخصص لهذا الغرض والترتيب فيما بينهم للتأوب بالسيارات للوصول إلى مقار أعمالهم مما يعني تخفيف الزحام وسرعة الوصول خصوصاً إذا شدد وأكد على مخالفة استخدام المسار المخصص للعربات التي يركبها إثنان فأكثر من قبل سائقي العربات الفرادي، أضف إلى ذلك التخفيف من مشكلة التلوث وإطالة العمر الافتراضي للطريق وخفض التوتر النفسي الناشئ من مضايقات الازدحام، ولا أظن أن الإدارة العامة للمرور خالية من الدراسات التي أجريت على مثل هذا البديل، وإذا كانت كذلك فمن باب أولى أن تبادر إلى عمل مثل تلك الدراسات وبأسرع وقت ممكن حتى لا تتفاقم المشكلة وكني أمل في أن نسمع من الإدارة العامة للمرور ما يؤيد أو ينفي ذلك الاتجاه والله من وراء القصد.

أجنحة النجاح

مدار الأعمال يركز على حسن القيادة وتوافر الموارد المالية، لأن هاتين هما جناحا أي عمل يراد له النجاح. فدون توافر الموارد المالية يكون نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها أمراً في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلاً، حتى لو توافرت لها القيادة الإدارية الناجحة. وكذلك الحال عند توافر المال وغياب القيادة الإدارية الفاعلة فإن المنظمة لا تكون قادرة على تفاعلها والوصول إلى غاياتها، بل تصبح مشلولة تتقبل صدمات الفشل والإخفاق الصدمة تلو الأخرى، حتى تستمرئ ذلك الفشل ثم يكون جزءاً من ثقافتها ثم لا ينفع النداء في عالم الأموات؛ لأنه لا حياة لمن تتادي حينئذ، بل إن مثل تلك المنظمات تكون عبئاً اقتصادياً ومصدراً من مصادر الهدر المالي، إضافة إلى تفويتها لفرص التنمية بجميع أشكالها، والعجيب الغريب في مثل تلك الحالات أنه يزين للقائمين على إدارة مثل تلك المنظمات سوء أفعالهم الإدارية، فيرونها حسناً وما هي بالحسن، ولعل أكبر شاهد ودليل على تداعيات الإفتقار للقيادة الإدارية الفاعلة ما آل إليه الحال ببعض مؤسساتنا الرسمية في فترة الطفرة المالية في الثمانينيات الميلادية من القرن الماضي، وأهمية توافر مثل هذين الجناحين أمر مدرك وبديهي بالنسبة للمتخصصين إلا أن إدراكه من قبل غيرهم بل من ليس لديهم أبجديات العمل الإداري هو مثار التعجب، فهاهو أحد الشعراء من البادية، والذي أراهن على أنه لم يطلع على مبادئ علم

الإدارة ناهيك عن كونه من المتخصصين يدرك أهمية وجود الجناحين بالنسبة للطائر حتى ينعم بمتعة التحليق فأنشده يقول:

الطير بالجناحين محلى رقيقة

والى انكسر حدى الجناحين ما طار

وبالرغم من إدراك ذلك البدوي وملاحظته لتلك الظاهرة التي هي بلا شك نابعة من بيئته، إلا أن بعضاً ممن يتولون دفة القيادة في بعض المنظمات لا يدركونها إما تجاهلاً أو مكابرة أو أنهم أقنعوا أنفسهم وبعضاً ممن حولهم بجدوى سياساتهم الإدارية الفاشلة، ثم ينبرون للجميع بمن فيهم ذلك البدوي ليقتنعوهم بما هم واهمون به ويحاولون تمرير ذلك، متجاهلين صراخ المكتوبين بنار قراراتهم حتى لو انبحت تلك الأصوات أو حتى غيبها الموت فهم لا يسمعون إلا لشيء واحد هو دوي كارثة أو أزمة بعدها ينتبهون لأنين المجتمع وليت مثل أولئك المكابرون يشاهدون ذلك الفيلم التدريبي المعنون بـ(أنصت) أو Listen وهو بالمناسبة فيلم قصير لا تتجاوز مدته عشرين دقيقة تقريباً. والإنصات فن إداري لا يعيه ولا يدركه إلا القلائل من القيادات الإدارية، إن الإنصات يعطي فرصة للقائد الإداري كي يراجع قراراته ليصحح الخاطئ منها ويستفيد من الصائب منها، فهل يمكن لمن اتخذ إلهه هواه أن يثوب إلى رشده، ويعود إلى الحق ويدع عنه التمادي في الباطل، فذلك أولى له، أم أن الأمر بحاجة إلى الأخذ على يده !!! ولا بد من حسم الأمور.

الصين ذلك البلد...

«اطلبوا العلم ولو في الصين» هذا الأثر الخالد لا أدري إن كان تعبيراً عن بعد المسافة بين جزيرة العرب وتلك البلاد النائية خصوصاً في شح موارد الاتصال والمواصلات في عصر النبوة الخالدة أم أنه تعبير عن ما تحظى به تلك البلاد من تقدم علمي وحضاري في ذلك العصر أيضاً، وأغلب الظن أنه يمكن أن يكون تعبيراً عن الحالين معاً، فلقد مرت مدة من الزمن لم نكن نعرف عن الصين إلا القليل. فما لدينا من معلومات يكاد ينحصر في كون الصين بلداً شيوعياً اشتراكياً.

لقد ارتبط ذلك النظام السياسي في أذهان الكثيرين بعدم التطور وعدم التطوير وهذا ما ترسخ ولا يزال عند الكثيرين منا، ولعل ما رسخ ذلك المفهوم بشكل أكبر في أذهاننا قلة جودة ما يصل إلينا من منتجات صينية مقارنة بنظيراتها الأوروبية والأمريكية واليابانية. وهنا أتساءل أيضاً إن كانت الصين هي السبب في رداءة جودة تلك المنتجات أم تجارنا؟! في زيارتي الأخيرة للصين ضمن وفد مجلس الشورى المشارك في المؤتمر الثالث لبرلمانات الدول الآسيوية من أجل السلام، لفت نظري مدى التقدم الذي وصلت إليه الصين في كثير من المجالات العمرانية والتقنية والثقافية والمواصلات، حتى إن الفارق يكاد يتضاءل إلى درجة العدم بين مدن بكين، أو كما يحلو للصينيين أن يسموها (بيجين)، و(تشون تشين) و(شنغهاي) ونظيراتها من المدن في العالم كمدن الرياض وجدة ودبي وشيكاغو أو جنيف وغيرها من

المدن المشهورة التي لا يتسع المجال لذكرها. وهي بالمناسبة مدن، بكين وتشون تشين وشنغهاي، متباعدة عن بعضها وأقل مسافة بين إحداها عن الأخرى في حدود ساعتين ونصف بالطائرة. ومما يؤكد أن التنمية شاملة هو ما شاهدته في المدن الثلاث التي أتحت لي فرصة زيارتها مما زاد من قناعاتي وقناعة زملائي في الرحلة بأن الصين لم تعد تلك الدولة النامية، بل أصبحت أو أوشكت على أن تكون متقدمة. ومما لفت نظري تركيز الصينيين على تنمية وتطوير مجهوداتهم الذاتية وعدم الاعتماد على غيرهم.

فبالرغم من الانفتاح الذي تشهده الصين لكن الملاحظ أنه انفتاح مدروس ومخطط، ويسير حسب ما هو مرسوم له فلا تعجل ولا اندفاع في تغيير النظم المالية والثقافية ولا تأخير، نعم قد يشعر الزائر ببعض المفارقات في التعاملات المالية مثل عدم قبول بطاقات الائتمان في كثير من الأماكن، أو ضرورة تغيير العملة من بنك بعينه أو المفارقات في التعاملات الإدارية كالمركزية في اتخاذ القرار، والاعتماد على المكاتبات والمذكرات لكنه أمر مقبول من وجهة نظري وذلك حسب ما اطلعت عليه مما كتب عن الصين وكيف كانت. ومن المشاهدات المدللة على عدم التسرع والاندفاع في الانفتاح في كل شيء خلو أسطح المنازل والبنائيات من الأطباق اللاقطة للبث الفضائي بالرغم من وجود بعض القنوات الإخبارية الأمريكية والبريطانية مثل سي إن إن وبي بي سي، وعند سؤالنا لمراقبنا حول تلك الملاحظة ذكر لنا بأن ذلك أمر محظور إلا في أضيق الحدود كالفنادق الكبيرة من فئة خمسة النجوم، أو من

يتطلب عملهم ضرورة وجود تلك الأطباق. كما أن الترخيص لذلك يمر بخطوات عديدة ويحتاج إلى وقت ليس بالقليل، وهذا الحظر لم يمنع الصينيين من التقدم في المجالات العلمية والتعليمية والثقافية، فما سمعناه عن عراقية الجامعات الصينية وما شاهدناه من مناسبات ثقافية أمر يثير العجب، خصوصاً ما يتعلق منه بالتنفرد في الأداء، وتميزه عن غيره من المناسبات والعروض الثقافية التي ألفناها، ومن الملاحظات الدالة على اعتماد الصينيين على جهودهم الذاتية، وتخطيطهم المدروس، ما يلمسه الزائر من نظافة الشوارع والميادين وخلوها من الحفر والتحفير والترقيعات في الشوارع.

وقد يقول قائل أنه ربما يكون ذلك بأن برنامج الزيارة معروف مسبقاً. وأنه كان مخطط لنا السير في شوارع محددة والمرور في أحياء معينة. والحق أقول إنني قد قمت بجولات منفردة في سيارات التاكسي وتجولت في عدد من أحياء المدن الثلاث، وقد سألت أحد المرافقين عن ذلك السر وتلك المفاجأة التي ينذر أن تجدها حتى في الدول المتقدمة فما أذكر أنني سافرت لبلد من البلدان إلا ولاحظت مشاريع بلدية وتمديد الخدمات، أو مشاريع طرق وغيرها، كما أنني قرأت وسمعت عن الصين أشياء كثيرة لعل من أهم مصادرها بعض الزملاء في الوفد من الذين أمضوا ردهاً من الزمن تجاوز ست سنوات هناك إلا أن المفاجأة كانت أكبر مما تصورت، وبالعودة إلى إجابة المرافق أفاد بأنهم يخططون منذ زمن لأمد بعيد حول المشاريع التي يزمعون عملها، وبالتالي فإن تمديدات الهاتف والكهرباء والمجاري معمولة

منذ زمن بعيد، وقد أخذ في الحسبان نسبة النمو السكاني والتطور العمراني مدة لا تقل عن خمس وعشرين سنة قادمة. إن من الواضح أن الصينيين يعملون بصمت وبجهد دؤوب وتخطيط مدروس، فهم لا يكتفون بالإنبهار بالتطورات العلمية والتقنية كما هو الحال في كثير من بلدان ما يسمى بالعالم الثالث، بل يعملون على تحديها وتطويرها، فكما أنهم لم ينصاعوا لانتقادات الغرب فيما يتعلق بحقوق الإنسان، حيث إن لذلك المفهوم معنى عندهم يختلف عنه في الغرب، فإنهم أيضاً لم ينصاعوا إلى حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، فكم من السلع ذات الماركات العالمية الشهيرة والأثمان الباهظة تجدها مقلدة وبجودة عالية جداً وبأبخس الأثمان، وبغض النظر عن كوننا نتفق مع ذلك المنهج وتلك السياسة أم لا، إلا أن مبدأ الوقوف والالتفات للوراء يقل وجوده عندهم، ولعل الأثر الخالد في مستهل هذه المقالة يؤكد أهمية الاستفادة من التجربة الصينية بشكل أعمق من ذي قبل، فمع أن لنا تجارب ناجحة مع الصين إلا أن تأكيدها والتوسع فيها في أكثر من مجال أمر يحسن إعادة النظر فيه.

dfp