



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
1945 08  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



## الفساد وتأثيره على التنمية تصادية يومي 24 و 25 أبريل 2018

### إشكالية مضيعات الوقت كأحد مظاهر الفساد الإداري- دراسة في سبل المعالجة-

ط.د. بلحاج حبيبة  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة-الجزائر  
habibahsmhm@yahoo.com

د. بوغازي فريدة  
جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-الجزائر  
faridaboughazi@yahoo.fr

#### ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل إدارة الوقت باعتبارها مظهرا من مظاهر الفساد، هذه الأخيرة أصبحت تهدد استقرار وأمن المجتمعات النامية والمتقدمة على حد السواء، ولأن إضاعة الوقت وعدم توظيفه بشكل كفاء وفعال يؤدي إلى ضعف المؤسسات وشل حركة التنمية الاقتصادية والسياسية. وللحد من تفشي هذه الظاهرة ومنع تفاقمها إلى فساد أكبر لابد من وضع آليات وميكانيزمات لتحقيق إدارة فعالة للوقت تضمن إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

**الكلمات المفتاحية:** الفساد، الفساد الإداري، إدارة الوقت، مضيعات الوقت.

#### Abstract:

The study aims to analyze time management and its wasters, as wasting time is a manifestation of administrative corruption. This phenomenon has become threat to the security and stability of both developing and developed societies, and because wasting time and not employing time efficiently and effectively leads to weak institutions and paralyzing their development, It is necessary to put mechanisms in place to achieve effective time management to ensure the completion of the work in a timely manner and whit the required quality.

**Key Words :** Corruption, Administrative corruption, Time management, Time wasting

#### تمهيد:

يعد الوقت موردا من الموارد المعنوية القيمة والثمينة بالنسبة لكل فرد ولأي منظمة، وهو يحتاج إلى الاستثمار بأكثر المناهج فعالية مما يرفع من إنتاجية الفرد ويحسن مستوى أدائه الإداري. ومن ثمة فإن إدارة الوقت هي إدارة للذات البشرية لترتقي بسلوكياتها وتخلصها من العادات السيئة وتنمي فيها عادات التنظيم والانضباط. فهي إحدى الآليات المهمة التي تحد من انتشار الانحرافات السلوكية والأخلاقية، والتي يجب على الإدارة بالمؤسسات تبنيها وتوعية موظفيها وتدريبهم على تطبيقها.

إشكالية الدراسة: للفساد الإداري مظاهر، ولعل أبرزها تلك التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته، وتتعلق بعدم احترام الوقت وإهداره في التوافه والتراخي عن تنفيذ مصالح الناس وخدمتهم بتقديم الأعدار والتلمص من المسؤولية. مما يفقد الجمهور ثقته في الهياكل الإدارية العمومية ويقلل من هيبة الدولة ويؤدي إلى استئثار مظاهر أخرى للفساد. وعليه نطرح التساؤل التالي: ما هي السبل الكفيلة لمعالجة مضيعات إدارة الوقت باعتبارها مظهرا من مظاهر الفساد الإداري؟

ويمكن تجزئة هذا التساؤل إلى:

1. ماذا نعني بالفساد وما هي أنواعه؟
2. ماذا نعني بإدارة الوقت؟ وما هي مسببات هدر الوقت؟
3. ما هي مظاهر الفساد الإداري؟
4. ما هي آثار مضيعات الوقت؟
5. ما هي سبل مواجهة إشكالية مضيعات الوقت؟

أهمية وأهداف الدراسة: تتجلى أهمية وأهداف الموضوع في:

- تناول الدراسة المفاهيم النظرية المتصلة بالفساد وإدارة الوقت ومضيعاته؛
  - التعرف على أهم العوامل المسببة للفساد وتحليل مشكلة كبيرة تتعلق بمضيعات الوقت وأثارها السلبية؛
  - الوصول إلى نتائج وتقديم أهم المقترحات.
- تقسيمات الدراسة:

1. التأصيل النظري لموضوع الفساد.
  2. ماهية إدارة الوقت ومضيعات الوقت
  3. الآثار السلبية لمضيعات الوقت وأساليب معالجتها
- أولا: التأصيل النظري للفساد

يعتبر الفساد من الظواهر التي يعاني منها مجتمعنا، لهذا فكان اتجاه الاهتمام بهذا الموضوع واسع من قبل الباحثين في مختلف الاختصاصات، نظرا لما تلحقه من أضرار كبيرة بموارد البلدان وبإستقرارها السياسي وتطورها الاقتصادي والاجتماعي وتنازل من القيم الأخلاقية والعدالة الاجتماعية وزيادة تكلفة الخدمات العامة.

## 1. مفهوم الفساد

## 1.1 تعريفه لغة

يعني البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل، ويأتي التعبير على معان عدة في القرآن الكريم حسب موقعه فهو (الطغيان والتجبر)، ففي قوله تعالى (للذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً) سورة القصص أية 83، أو (عصيان لطاعة الله) كما في قوله تعالى: "إنما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فساداً إن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف أو ينفوا في الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا ولهم عذاب عظيم" (المائدة- آية 33).

ومن الآية الكريمة نرى تحريم للفساد على نحو كلي وإن لمرتكبيه الخزي في الحياة الدنيا وعذاب الآخرة.

فالفساد يعني أن شيء ما قد تم كسره، ويرتبط هذا الشيء بسلوك أخلاقي أو اجتماعي أو مالي أو إداري<sup>(1)</sup>.

## 2.1 تعريفه اصطلاحاً

تعددت تعاريفه نتيجة لارتباطه بالبعد الحضاري من قيم وتقاليد وعقائد بيئية وسياسية حسب البعض، والبعض الآخر ربطها كنتيجة للتسيب الإداري والفوضى أو الاستجابة للحاجة الذاتية أو العوامل الاجتماعية والنفسية. ونجد بحوث الاقتصاديين في معظمها تركز على العلاقة بين الاستثمار والتنمية الاقتصادية من جهة، ونوعية المؤسسات الحكومية من جهة أخرى، وتستنتج أن ضعف المؤسسات العامة الذي هو أحد أهم أسباب الفساد يؤدي إلى انخفاض في الاستثمار، وبالتالي إلى إبطاء عجلة التنمية الاقتصادية<sup>(2)</sup>. أما البحوث السياسية فهي تركز على الفساد بشرعية الحكم ودور مؤسسات المجتمع المدني ونماذج القوى السياسية<sup>(3)</sup>، بينما يرى علماء الاجتماع الفساد بأنه علاقة اجتماعية تتمثل في انتهاك قواعد السلوك الاجتماعي في ما يتعلق بالمصلحة العامة<sup>(4)</sup>. في حين علماء القانون يركزون على خرقهم القوانين.

ويمكن القول أنه ورغم اتفاق الباحثين والأكاديميين على انعكاسات ونتائج الفساد الإداري والمالي في أي مجتمع إلا أنهم لم يجمعوا على تعريفهم له<sup>(5)</sup>.

عرف حسب تقرير التنمية في عام 1997 الفساد بأنه "سوء استخدام السلطة العامة لتحقيق المكاسب"<sup>(6)</sup>.

أما تعريف الأمم المتحدة للفساد بأنه "استغلال السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص، وهذا المكسب يمثل أحد الجرائم الاقتصادية"<sup>(7)</sup>.

أما تعريف Johnston سنة 1977 "إساءة استخدام الأدوار (الوظائف) العامة أو الموارد العامة بغرض المنفعة الخاصة"<sup>(8)</sup>.

لقد اتفقت جميع التعاريف على الغاية أو الهدف من الفساد، وهو الحصول على كسب خاص أو منفعة شخصية. أما الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف فكانت محل خلاف بين هذه التعاريف، حيث

قصرها التعاريف على الوظيفة العمومية فقط، وهذا على خلاف الواقع لحدوث الفساد في القطاعين العام والخاص في آن واحد معاً أو في كل قطاع على حدا.

إلا أن البعض نجدهم يركزون على مصطلح المنصب بدلاً من الوظيفة العمومية، وذلك ليشمل استغلال المنصب في القطاعين العام والخاص على حد سواء.

## 2. تعريف الفساد الإداري

لقد تباينت التعاريف بتعدد المحاولات الجادة في البحث

فعرف بأنه: " كل عمل من طرف موظف عمومي أو يشبهه مخالف للقانون والأخلاق يرمي إلى الحصول على منفعة غير مشروعة أو الامتناع عن أداء عمل في وظيفة لنفس الغرض"<sup>(9)</sup>.

من هذا التعريف نجد أن هناك من الباحثين من ربطه بالقيم والأخلاق.

كما عرف على أنه: "استغلال الموظف العمومي لوظيفته وصلاحياته للحصول على منافع ومميزات غير مشروعة بصفة مباشرة أو غير مباشرة"<sup>(10)</sup>.

ويشير هذا التعريف إلى ارتباط الفساد بالسلوك البيروقراطي.

وبدوره البنك الدولي أعطى تعريفاً للفساد بأنه: "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاصة، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة لتقديم رشوة للاستفادة من سياسات أو إجراءات عامة للتغلب على منافسين أو تحقيق أرباح خارج إطار القوانين المعروفة، كما يمكن للفساد أن يحصل عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة"<sup>(11)</sup>.

كما عرف أيضاً بأنه: "إخلال الموظف العام بواجبات وظيفته أو ارتكابه فعلاً أو امتناعاً يمس صفته كموظف عام"<sup>(12)</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن الفساد هو أن تتناقى الأعمال الموكلة إلى الموظفين وأصحاب المناصب مع ما هو قانوني.

## 3. أسباب الفساد الإداري

إن القدرة على معرفة الأسباب الحقيقية للفساد تمكن من إيجاد سبل لمعالجته ومن تم القضاء عليه أو الحد منه على الأقل، وترتبط ظاهرة وجود الفساد الإداري بشكل عام كنتيجة لضعف النظام الإداري في ظل غياب الرقابة، وعدم تطبيق القوانين بالشكل المطلوب وتنطوي هذه الأسباب بعدم صلاحية المحاولات الجادة للإصلاح والقضاء عليه، وهذا ما يؤثر على تفشي ثقافة الفساد في المجتمعات.

ومن أسباب الفساد الإداري نذكر<sup>(13)</sup>:

1.3. الأسباب السياسية: لقد جاء في تقرير الأمم المتحدة ضعف مكونات الحكم الراشد الذي يرصن المبادئ كحرية التعبير والمساءلة وضمن الحقوق السياسية للمواطن والمشاركة وغيرها. ومن بين الأسباب السياسية نجد:

- ارتباط الإدارة بالأحزاب الحاكمة ووجود تداخل بينها بما يضر بحسن سير دواليب الإدارة دون أي اعتبار للكفاءات والخبرة، فتكون المصلحة للحزب الحاكم؛
- الفجوة الكبيرة بين المواطن والإدارة؛ إذ أصبح المواطن يشك في فعالية وكفاءة الإدارة نتيجة للمفارقات الموجودة وعدم خدمته بل خدمتها موجهة للمصالح العليا؛
- قصور الوظيفة الإعلامية وعدم فعالية السلطة التشريعية؛
- غياب الإرادة السياسية لتفعيل الشفافية والرقابة والمساءلة.

2.3. الأسباب القانونية: إن وجود نصوص قانونية صارمة لعقاب أهل الفساد لا تكفي إذا لم تطبق بحذافيرها، ويتعلق الأمر بغياب سلطة قضائية مستقلة تؤدي إلى استئثار الفساد.

3.3. الأسباب التنظيمية الإدارية: وتتمثل في:

- قصور الجهاز الإداري عن خدمة المواطن في الوقت المناسب وتضخم الأجهزة والمؤسسات الحكومية إضافة إلى غياب الشفافية.
  - قصور سياسات الأجور عن توفير متطلبات المعيشة وسوء توزيع الموارد والثروات.
  - غياب الرقابة الداخلية من الإدارة نفسها أو الرقابة الخارجية من مؤسسات مستقلة.
  - عدم وجود رغبة صادقة من ذوي الحكم في متابعة ملفات الفساد المتعلقة بالمشروع الضخم والتي تمس مسئولين كبار.
  - استمرار أصحاب المناصب الإدارية والحكومية في مراكزهم.
  - توظيف المناصب لأهلها أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- كل هذه الأسباب وغيرها تؤدي إلى ضعف القيم والمبادئ الدينية بما تسمح من انتشار ثقافة الفساد في ظل غياب الحرية والمساءلة.

#### 4. أشكال الفساد الإداري

توجد أشكال متعددة للفساد الإداري، منها<sup>(14)</sup>:

1.4. آلية دفع الرشوة والعمولة المباشرة إلى الموظفين من أجل الحصول على خدمة إدارية: فعندما تصبح الإدارة فاسدة، فينتهز الموظف العمومي الفرصة للحصول على مكافأة مالية من الجهة المستفيدة من الخدمة، ونتيجة لانتشار ثقافة الفساد يصبح لكل خدمة مقابل مالي معروف، ويصبح كل موظف على أتم الاستعداد للقيام بواجب تحت إغراء العمولة commission التي سيحصل عليها، ويمكن تلمس الخلل في هذه الوضعية من خلال تكييف القرار الإداري مع رغبات دافع الرشوة ولو أدى ذلك إلى انحراف القرار

الإداري عن المصلحة العامة وخروجه على مبادئ القانون. مثال ذلك قبول أو طلب ابتزاز رشوة (Bribery) لتسهيل عقد، أو قبول رشوة لغرض التعيين.

2.4. استغلال المنصب العام: يلجأ أصحاب المناصب الرفيعة والعليا في أغلب البلدان النامية إلى استغلال مناصبهم لتحقيق مكاسب مادية وهؤلاء يتحولون مع مرور الوقت إلى رجال أعمال أو شركاء تجاريين إلى جانب وظائفهم الحكومية، يصرفون جل اهتمامهم إلى البحث عن طرق وأساليب تمكنهم من زيادة حجم ثروتهم على حساب الاهتمام ببرامج التنمية وتحقيق الرضا لمواطني بلدانهم.

3.4. تهريب الأموال: يقوم بعض المسؤولين الحكوميين في البلدان النامية وغيرها بتهريب الأموال التي حصلوا عليها بطرق غير قانونية وغير شرعية إلى مصارف وأسواق المال في البلدان الأجنبية لاستثمارها على شكل ودائع في بنوك تلك البلدان لقاء فوائد عالية أو شراء أسهم في شركات أجنبية أو شراء عقارات.

4.4. التهريب الضريبي والجمركي: ويقوم بهذا السلوك عادة رجال الأعمال من القطاع الخاص فهم يقومون بدفع الرشاوى للمسؤولين الحكوميين بغية حصولهم على تخفيض ضريبي أو إعفاء لمدة طويلة أو تخفيف الرسوم الجمركية أو إعفائهم أو استثنائهم من خلال التلاعب بالقوانين أو تغيير مواصفات السلع المستوردة على الورق لتخفيف حجم الرسوم الجمركية.

لا تنحصر أشكال الفساد في الأشكال السابقة فقط وإنما هناك أخرى والتي ترتبط بتعدد المظاهر فمثلا الاعتداء على المال العام، من خلال بيع بعض المؤسسات الحكومية لبعض السلع والخدمات والاستفادة من فرص الفساد، هنا بالتلاعب بالأسعار والمواصفات أو دفع الرشاوى للحصول على النقد الأجنبي بأسعار تقل عن الأسعار السائدة في السوق، أو دفع الرشاوى للحصول على الائتمان وحتى عمليات الفساد التي تصاحب القيام بعملية الخصخصة كلها تندرج ضمن مظاهر الفساد.

## ثانيا: مظاهر الفساد الإداري

إن الفساد أو الانحراف الإداري هو نمط سلوكي غير مرغوب فيه فهو انتهاك للقواعد والقوانين واللوائح المكتوبة وغير مكتوبة، يخدم غايات خاصة مرتبطة مباشرة بهؤلاء الأفراد أو بأسرهم وأقاربهم وأصدقائهم أو المنظمات التي يتعاملون معها. وإن مظاهر الفساد الإداري متعددة ومتداخلة وغالبا ما يكون انتشار أحد أنماطه سببا مساعدا في انتشار المظاهر الأخرى.

وقبل التطرق إلى إحدى صور هذا السلوك، لابد أن نتعرف على مفهوم الوظيفة العامة وأخلاقياتها.

## 1. تعريف الموظف العام

استقر فقهاء القانون الإداري على تعريف الموظف العام بأنه: "الشخص الذي يعين بصفة مستمرة غير عارضة للمساهمة في عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو الحكومة"<sup>(15)</sup>.  
أي أنه لا بد من توافر شروط كي يعد الشخص موظفا عاما:

- أن يساهم في خدمة مرفق عام؛
- أن يكون العمل القائم به الموظف دائما؛
- أن يكون الموظف معينا بأداة قانونية سليمة.

## 2. أخلاقيات الوظيفة العامة

تعد أخلاقيات الوظيفة العامة محور الارتكاز لمنع ومكافحة الانحراف والفساد الإداري الذي يهدد الأمن الاجتماعي، إذا ما مس العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص وتوزيع الثروات.  
وتعرف أخلاقيات العمل بأنها: "مجموعة القواعد والضوابط والمعتقدات والقيم التي تحدد السلوك الذي يجب على الموظف الالتزام به عند ممارسته لعمله في أي وقت وأي مكان"<sup>(16)</sup>.  
ويحظى هذا المفهوم باهتمام متزايد في جميع دول العالم سواء المتقدمة أو النامية، فهي أخلاقيات عالمية حثت عليها كافة الأديان لضمان أن يصبح الموظف منتجا وينعكس بذلك أداءه الأخلاقي على نفسه وعلى مجتمعه. وتتمثل هذه الأخلاقيات في<sup>(17)</sup>:

- التزام الموظف لقيم وعادات المجتمع؛
- التزام الموظف للجمهور وتقديم كل خدمة ممكنة له ضمن الإطار الذي يحدده النظام والقانون؛
- تحقيق العدالة لدى الموظف وعدم تحيزه لأحد في معاملته مع الموظفين والجمهور؛
- التوازن بين المصلحة العامة والخاصة؛
- احترام السلطة القيادية والتقييد بالأنظمة والتعليمات الصادرة عنها؛
- المثابرة والتفاني والإخلاص في العمل؛
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة من أموال وأثاث ولوازم؛
- المحافظة على أسرار المؤسسة بكل أمانة وإخلاص.

إن إخلال الموظف العام بهذه القواعد يترتب عليه وقوع مخالفات تنظيمية أو سلوكية أو مالية ومخالفات تصل إلى درجة العقوبة الجنائية كالرشوة والاختلاس وهدر المال العام والتزوير وغيرها.  
ونحن في هذه المداخلة نكتفي بعرض صورة أكثر شيوعا في أجهزة الدولة الحكومية لاسيما في الدول النامية والتي تصنف ضمن المخالفات التنظيمية ألا وهي هدر الوقت وإضاعته وعدم استغلاله. فعدم احترام مواعيد العمل أي وقت الحضور والانصراف خاصة بالنسبة للمصالح التي ترتبط أعمالها بالجمهور واصطناع الحجج المختلفة للتهرب من أداء الخدمة يؤدي إلى تعطيل مصالح أفراد الشعب والتقصير في خدمتهم.  
فالموظف الحكومي يتأخر في حضوره للعمل ويترك في مغادرته، وقد يجد الضبط الإداري الشكلي فيأتي في الموعد وينصرف في الموعد الرسمي لكنه لا يعمل فيقرأ الجرائد أو يستقبل الزوار ويجري المكالمات الهاتفية أو ينتقل من مكتب إلى آخر للدردشة وتبادل أنباء الترقيات والعلاوات والمرتببات.

وهذه الظاهرة يمكن ملاحظتها في وحدات القطاع العام من خلال تدمير المواطنين من صعوبة الحصول على الخدمات.

### 3. عوامل تضييع الوقت

تتعدد الأسباب التي تكمن وراء انتشار هذه الظاهرة منها ما يعود إلى الموظف نفسه وهي عبارة عن سلوكيات سلبية تعود عليها ففقد المقاومة لمواجهتها والتحكم فيها، ومنها ما يكون مصدرها الآخرين سواء كانوا من داخل التنظيم أو من خارجه ومنها ما هو ناتج عن ظروف بيئية طارئة. فتبديد الوقت هو نتاج تضافر مجموعة من الظروف والملايسات. وفيما يلي عرض لهذه الأسباب<sup>(18)</sup>:

#### 1.3. أسباب مصدرها التنظيم

- تدني الأجور بحيث لا تتناسب مع المجهود المبذول مما يترتب عليه بعض الانحرافات الإدارية كالتكاسل في العمل والحضور المتأخر والتهرب من المسؤولية بالتأجيل والمماطلة؛  
- ازدواجية الجهود والمهام أي تعدد الأشخاص الذين يمارسون نفس العمل إلى درجة أن يسود التكاسل والتكاسل وتزيد فرص الاحتكاك؛

- البيروقراطية السلبية وتعقيد الإجراءات وتداخلها بطريقة تؤدي إلى بقاء الإنجاز وإطالة فترته؛

- ضعف روح الفريق بين الموظفين مما يؤدي إلى سيادة جو من اللامبالاة والإهمال ونقص الإحساس بالانتماء للمنظمة؛

- ضعف أجهزة الرقابة والمساءلة؛ حيث أن العقوبات المطبقة لا تشكل رادعا عن ممارسة الانحراف الإداري؛

- نقص الإرادة لدى القيادات الإدارية لمكافحة الفساد الإداري وذلك بعدم اتخاذ إجراءات وقائية أو عقابية حادة في حق العناصر المهملة لعملها؛

- غياب قواعد العمل المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العامة؛

- نقص كفاءة الاختيار وتعيين أفراد في وظائف لا تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم ما يجعلهم غير قادرين على إنجاز عبء العمل بأقصر وقت ممكن، ونقص عدد العاملين وعدم تناسبهم مع حجم الأعمال المطلوب تنفيذها؛

- ضعف الوازع الديني والقصور الإعلامي في توعية الناس؛

- قصور في نظم للحوافز والمكافآت والمزايا الوظيفية التي تساعد الموظفين على بذل المزيد من العطاء والتمسك بأخلاقيات الوظيفة ومتطلبات العمل.

#### 2.3. أسباب مصدرها الموظف نفسه

- سوء التنظيم الشخصي، حيث يكون الموظف غير منظم وغير منضبط، لا يعطي قيمة لوقته ميال للمزاح واللهو ولا يلتزم بإتمام الأعمال في الوقت المحدد؛
- المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة للآخرين حتى يخفف العبء عليه؛
- التركيز على إنجاز الأعمال الثانوية أولاً، بحيث تتبعثر طاقة الموظف وحيويته، وعندما يهمل بإنجاز المهام الكبرى يكون التعب قد تملكه فلا يحقق الأداء الجيد؛
- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت سواء كان بالزيادة مما يؤدي إلى الإسراف والتبذير في استخدام الوقت أو بالنقصان وينجم عنه الإحباط لعدم القدرة على استكمال المهام في الوقت المطلوب؛
- التنظيم الداخلي: حيث تتكدس أكوام من الأوراق وتتداخل الملفات نظراً لعدم ترتيبها أو فهرستها، ويصبح العثور على ورقة أو ملف ضروري عملية صعبة تستغرق وقتاً طويلاً وتؤدي إلى تعطيل مصالح الناس.

### 3.3. أسباب مصدرها الآخرين (من داخل التنظيم أو خارجه)

- المقاطعات الهاتفية فرغم أن الهاتف يعد من أهم وسائل الاتصال المخترعة لاختصار المسافة والزمن، إلا أنه أحياناً يصبح مصدر إزعاج شديد يقطع تركيز الموظف ويربك عمله لاسيما إذا كانت المكالمات تتناول أموراً شخصية أو عائلية لا تدخل في صميم العمل؛
- الزوار المفاجئون الذين يترددون على مكاتب الموظفين لقضاء مصالحهم أو للاطمئنان على الصحة والأحوال أو للتعارف وتكون زيارتهم غير متوقعة، مما يحدث خللاً في جدول الأعمال. وما يزيد الأمر سوءاً إذا كانت مدة الزيارة طويلة أو عدد الزيارات كثير في اليوم الواحد؛
- وتشمل قائمة الزوار المفاجئين: الزبائن، الموردون، المراجعون، موظفو المؤسسات العامة والخاصة وكذا الأقارب والأهل والأصحاب. بالإضافة إلى زملاء العمل الذين يأتسون بالمحادثات الاجتماعية رغبة في تغيير الجو والمناظر وحبا للاستطلاع والإلمام بما يجري حولهم؛
- وقد أطلق اسم "مضيعات الوقت" على هذه المقاطعات أو المداخلات التي تشتت فكر الموظف وتلتهم وقته التهاماً. ويعرف كل من "ماكنتزي وريتشارد" Mackenzie et Richard "مضيعات الوقت بأنهما: "كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال" (19).

أما "ارنست همنغواي" Ernest Hemingway " فيعرفها بأنها: "كل ما تجده غير مفيد وغير مرض عندما تنهي إنجازك" (20).

إذن فإن: "مضيعات الوقت هي التوظيف غير الملائم للوقت". فقد نجد موظفاً مشغولاً على الدوام ويشكو من شحة الوقت المتاحة له، حيث يضطر إلى قضاء ساعات طوال بعد ساعات العمل الرسمي لإنجاز عمل اليوم أو أخذ جانب منه إلى البيت فيصاب بالإرهاق والتعب. لكن المتسرع للشايطات اليومية يكتشف أنها في الغالب نشاطات غير منتجة ولا تخدم أهداف التنظيم.

## ثالثا: الآثار السلبية لتضييع الوقت

- إن عدم التقدير الكافي للوقت كعنصر حيوي من عناصر العملية الإدارية يؤدي إلى (21):
- عرقلة أداء المسؤولين وإنجاز الوظائف (عدم الكفاءة الإدارية) مما يؤدي إلى تعثر النشاط الإداري في مجالات التنمية والبناء والتقدم؛
  - تدني إنتاجية العامل وتأخير إنجاز الأعمال وانخفاض جودة الخدمات المقدمة؛
  - إهدار مصالح المواطنين وزيادة غضبهم ونفورهم من الأجهزة الإدارية وعدم ثقتهم بها مما يدفعهم إلى اللجوء إلى الوساطة أو الرشوة لإنهاء الإجراءات المتعلقة بخدمتهم في أسرع وقت ممكن؛
  - إعطاء القدوة للإنحرافية للموظفين الجدد ولأبناء الموظفين، فالطفل يتعلم بطريقة عفوية الإهمال واللامبالاة من مشاهدته لسلوك أبيه وهو يهرب من أداء عمله بدافع التزاماته تجاه أسرته.

## رابعا: سبل مواجهة مشكلة مضيعات الوقت

تتطلب عملية القضاء أو التقليل من ظاهرة عدم احترام الوقت في المصالح الإدارية، لابد على التنظيمات والأجهزة الحكومية اعتماد أساليب وقائية قبلية وأخرى علاجية. أما الموظف فهو مطالب بتعلم مهارة إدارة الوقت وتطبيق خطواتها حتى يصبح قادرا على إنجاز أعماله بالكم المطلوب وبالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد وأقل مجهود وأدى تكلفة. أي ستفيد بصفة عقلانية من الوقت المتاح وذلك ضمن إشباع كلي لحاجاته ورغباته كما يتفاعل بشكل إيجابي مع الجمهور أو الزبائن ويحقق أهداف المنظمة:

## 1. الأساليب الوقائية

- تسعى هذه الأساليب إلى إيجاد حصانة ورقابة ذاتية لدى الأفراد وحوافز تشجع على الأمانة والنزاهة وموانع تحد من ميل الأفراد إلى الفساد الإداري. وتمثل هذه الأساليب في:
- الالتزام والولاء الوظيفي: يجب أن تجسد الوظيفة العامة أهداف، فالإحساس بالولاء الوطني يؤثر في الارتقاء بأداء الوظيفة العامة وأخلاقها؛
- القيادة التزمية: والتي تكون قدوة في أخلاقها وسلوكها الإداري، فتكون أكثر حرصا على المناخ الأخلاقي السليم في الوظيفة؛
- إصدار مدونة أخلاقية توجيهية للسلوك الإداري: تتضمن هذه المدونة مجموعة المبادئ والتوجهات الأخلاقية التي تحدد المسموح والممنوع في الوظيفة العامة والعقوبات المطبقة في حالة ارتكاب مخالفات؛
- الشروط الأخلاقية في الاختيار: ضرورة وضع شرط الأخلاق من شروط التوظيف؛
- التدريب والتطوير في مجال أخلاقيات الوظيفة: ضرورة وضع برامج تدريبية في مجال أخلاقيات الوظيفة العامة؛
- تحسين ظروف ومزايا الوظيفة العامة: تحسين مستويات الأجور ضمانا لحماية الموظف من المغريات المؤدية للانحراف؛
- تحسين إجراءات إنجاز الأعمال: بالتقليل من الإجراءات المعقدة وتبسيطها مما يضمن سرعة الإنجاز؛
- تفعيل دور الأجهزة الرقابية: من أجل ضبط حالات الفساد الإداري؛

- تعزيز حملات التوعية الإعلامية والثقافية: تفعيل دور المؤسسات التربوية والمجتمع المدني وكافة أجهزة الإعلام لتوعية المواطنين بمخاطر وأضرار الفساد الإداري على المصلحة العامة؛
- تنمية الوازع الديني لدى الموظف: بتفعيل الجوانب الروحية والدينية التي تشجع على الاستقامة والسلوك الجيد حتى يتقي الله في الأمانة الوظيفية الموكلة إليه.

## 2. الأساليب العلاجية

- هي أساليب إصلاحية تأتي بعد ضبط حالات تبديد الوقت وإهداره في التوافه، وتتمثل في<sup>(22)</sup>؛
- التحقيق في الشكاوى المقدمة حول التجاوزات المتعلقة بإهمال مصالح الشعب والتهاون في خدمته؛
- توقيع الإجراءات التأديبية وفرض العقوبات على الموظفين المهملين والمبذرين للوقت لتقويم سلوكهم، ومن هذه الإجراءات ما يلي:
- التنبيه الشفوي أو الخطي، الإنذار الكتابي؛
- ويخول النظام عادة الرئيس المباشر بتوجيه هاتين العقوبتين إلى الموظف ونسخة من العقوبة تحفظ في ملفه الشخصي والتي تنعكس على تثبيته في الخدمة الدائمة وعلى ترقيته.
- الحرمان من الإجازة السنوية، الخصم من الراتب، حذف العلاوات، وقف الترفيع أو الترقية، النقل الوظيفي.
- وقد تصل العقوبة أقصاها بالفصل من الوظيفة أو الإحالة إلى التقاعد وذلك في حالة عدم رضی المؤسسة عن الموظف بسبب عجزه أو رفضه القيام بما يوكل إليه من أعمال أو بسبب تكرار إهماله وعدم تقيده بالتعليمات.

## 3. إشكالية هدر الوقت وتفعيل دور الإدارة في الحد منه

- الوقت مورد اقتصادي ثمين وقيم وذلك لكونه يتميز بخصائص لا يشاركه فيها مورد آخر من الموارد الإدارية وهي<sup>(23)</sup>؛
- الوقت متاح للجميع بنفس الكم والحجم فلا يوجد شخص لديه وقت أكثر من شخص آخر؛
- يحق لكل فرد استخدامه وفقا لمطلق إرادته دون قيود أو حواجز؛
- غير قابل للادخار أو التخزين لأن الزمن يمضي دون رجعة؛
- غير قابل للاسترجاع أو التعويض بأصل آخر يحل محله؛
- لا يمكن تصليعه أو شراؤه أو بيعه أو استئجاره أو إقراضه أو تخزينه؛
- يحتوي الوقت الماضي والحاضر والمستقبل في تكتل مندمج وهو قابل للتجزئة إلى مالا نهاية.

وتعد إدارة الوقت من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا. وقد بدأ الاهتمام بهذا الموضوع في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات من القرن العشرين وكانت أول محاولة للكاتب "جيمس ماكاي" James Makay " عام 1958 حيث وضع كتابه "إدارة الوقت"، ثم بدأت تظهر عشرات الكتب

والمقالات والأبحاث والدراسات تتناول هذا الموضوع وتتعلم في دراسته وتحليله. ويعود ذلك إلى التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، وكذا دور وأهمية إيصال البيانات والمعلومات المطلوبة بالسرعة القصوى.

وفيما يلي نستعرض مختلف التوجهات التعريفية لمصطلح إدارة الوقت:

يعرف "بومس لويس ودافيد كارتز- Booms Louis et David kurtz إدارة الوقت بأنّها:" العملية التي توزع الوقت بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد"<sup>(24)</sup>.

كما تعرف أيضا بأنّها:" فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، هي علم استثمار الزمن بشكل فعال وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال وهي عملية كمية ونوعية معا في ذات اللحظة"<sup>(25)</sup>.

ويعرفها بعض المهتمين بأنّها:" عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة والتي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل"<sup>(26)</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن إدارة الوقت حالة ذهنية تشمل كل الجهود المتعلقة بتخطيط وتنظيم استخدام الوقت وهذا يعني أن إدارة الوقت هي إدارة للذات البشرية لتصبح أكثر نضجا، وترتقي بأعمالها لتقديم الأفضل والأجود وتحقيق أكبر إشباع لطموحاتها. ويقصد بإدارة الذات (Self management): "توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، أي توجيه الدوافع والقدرات الداخلية للفرد تجاه الأداء المطلوب وفقا للزمن والوقت المحدد"<sup>(27)</sup>.

هي إدارة للتحكم في النفس ومشاعرها وانفعالاتها وعاداتها والتفوق على الأوضاع والظروف المحيطة بها، وتعد واحدة من أهم مفاتيح النجاح والتميز تتطلب جهدا شخصيا ومسؤولية ذاتية، وهي تنبع أساسا من مشاعر باطنية تتمثل في<sup>(28)</sup>:

- إحساس عميق بالانتماء والولاء للمنظمة؛

- الشعور بالالتزام وبالمسؤولية عن المهام المطلوب إنجازها بالكمية والنوعية الجيدة؛

- الرغبة في التفوق والتميز والارتقاء بالسلوكيات والمهارات لتقديم أداء إداري فعال ينعكس بالإيجاب على الأداء العام للتنظيم.

ومما ذكر سلفا، فإن إدارة الوقت تتميز عن باقي الإدارات بأن الفرد يقوم بإدارة نفسه ولنفسه وذلك بإتباع الأسلوبين التاليين:

- تخطيط وتنظيم الوقت واستغلاله أفضل استغلال؛

- مجاهدة النفس للتخلص من العادات السيئة التي يعيش أسيرا لها مثل التأجيل وعدم تفويض السلطة للآخرين وغيرها.

وفيما يلي شرح لهذين الأسلوبين:

## 1. تخطيط الوقت

تخطيط الوقت يعني وضع إطار مسبق للوقت ووضع حدود له، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

1.1. تحديد الأهداف: ولا بد أن تكون هذه الأهداف أمام نصب عيني صاحبها على الدوام وأن يتم مراجعتها بصفة دورية وأن يتم تقسيمها إلى أنشطة تنفيذية متتابعة، فكل هدف يتطلب إنجاز مجموعة من المهام المتعاقبة التي يؤديها المدير في اليوم.

2.1. ترتيب وتصنيف الأنشطة: وذلك حسب درجة أولويتها أي حسب أهميتها النسبية ودرجة إلحاحها ووضعها في قائمة الأولويات، أي يقوم الموظف بكتابة المهام التي سينجزها غدا وترتيبها في هذه القائمة. وقد اعتبر "إيفي لي- Ivy Lee" أحد أعمدة الاستشارة في مجال الإدارة. هذه الطريقة سر الإدارة الفعالة للوقت ومفتاح التخطيط السليم وأطلق عليها اسم "اجتماع مع نفسك"، وقام بشرحها كما يلي (29):

"خذ فترة راحة كل ليلة على الأقل لمدة 10 دقائق من الهدوء النسبي وخذ ورقة ودون عليها المهام والنشاطات الأكثر أهمية الواجب القيام بها غدا، ثم رقمها حسب درجة أهميتها ترتيبا تنازليا. وعندما تصل إلى المكتب، ابدأ بالمهمة رقم 1 ولا تنتقل إلى الموالية حتى تنتهي تماما من الأولى حتى ولو استغرقت اليوم كله. وكلما انتهيت من مهمة، قم بمسحها من القائمة. وفي نهاية اليوم، قم بتأجيل النشاطات التي لم يسعك الوقت لإنجازها إلى يوم الغد".

3.1. إعداد برنامج عمل زمني يومي: تحدد فيه المهام والأعمال المرتبة في قائمة الأولويات وواضح التوقيتات المعيارية أي تواريخ بداية ونهاية الإنجاز والالتزام بتنفيذها منذ الصباح الباكر.

## 2. الرقابة على مضيعات الوقت

من أبجديات التفوق في مجال إدارة الوقت، القدرة على التحكم في مضيعات الوقت عن طريق اتخاذ إجراءات وتدابير حاسمة تضمن التخلص من المقاطعات المزعجة والتحكم في النفس وضبط السلوك الشخصي. وتتمثل هذه الإجراءات في (30):

### 1.2. الهاتف

- إجراء العديد من المكالمات في وقت واحد مع ترتيبها حسب درجة أولويتها؛

- توافر لدى الموظف قائمة بأرقام الهواتف الخاصة بالأشخاص الطبيعيين والمعنويين كثيري التعامل معه ووضعها على المكتب على الدوام؛

- التقليل من عبارات الترحيب والمجاملة؛
- التعرف على الأوقات المناسبة للاتصال بالأشخاص الذين اعتاد مكالمتهم بانتظام؛
- أفضل أوقات الاتصالات الهاتفية هو الصباح الباكر، حيث يكون أغلب الأفراد في مكاتبتهم وكذلك فترة ما قبل ساعة الغداء أو قبل نهاية يوم العمل لأن الفرد يكون غالباً غير ميال للثرثرة وإطالة الحديث كما أن السكرتير يكون غالباً مغادر مكتبه.
- العمل على إنهاء المكالمات بعد أن تستوفي الهدف منها باستخدام عبارات كلاسيكية مثل: "أنا أسف لدي شخص في المكتب" أو "أعذربي هناك من يكلمني على الخط الثاني".

## 2.2. الزوار غير المتوقعين

- لا يستطيع الموظف أن يلغي نهائياً الزيارات بل عليه أن يخفض من عددها ومدتها؛
- استقبال الزائر المفاجئ واقفاً أو الخروج من المكتب والتحدث معه في الرواق؛
- تخصيص ساعة هادئة وهو مبدأ تستخدمه المؤسسات الأمريكية. وهي ساعة مريحة بدون إزعاج (فلا مكالمات هاتفية ولا زوار ولا دردشات)، وتسمى هذه الطريقة بالانسحاب **بي** تركيزه الذهني واستجماع قواه وفكره؛
- **ني** الباب المفتوح في حدود معقولة خلال ساعات معينة من اليوم أو خلال أيام معينة من

- تحديد وقت الزيارة كأن يقول له: "تستطيع التحدث إلى نهاية الساعة العاشرة لأنني **ك** مهمة" وتفادي الدخول في مناقشات عقيمة وأحاديث شخصية؛
- **تي**
- " "
- 
- تغيير موقع المكتب حتى **ك** في **هـ** المارة ولا يشجعهم على التطفل عليه ومضايقته.

## 3.2. العمل الورقي

- التعود على فرز الأوراق كل يوم إلى أربع مجموعات:
- أ. الأوراق التي تنتظر اتخاذ إجراءات بشأنها فهي أوراق مستعجلة مثل رد على طلبية توضع في ملف يسمى (Action) يتم معالجتها في الحال.
- ب. أوراق تحفظ مثل برنامج محاضرات أو رسالة اتفاق ممضية أو مقال للقراءة أو مجلات يتم مراجعتها في الوقت المناسب توضع في ملف للحفظ (à classer) ربح إتلاف أو انتهاء صلاحيات كل **في**
- لح **لي**
- لح **لي** (out) ونعطى للسكرتير مكتوب عليها اسم المرسل إليه.

د. أوراق يتم التخلص منها نهائيا، وترمى في سلة المهملات.

- تدريب والتنمية الذاتية على سرعة قراءة البريد؛

- بر واستخدام الهاتف لأنه ك

- تنظيم تدفق أوراق العمل باستخدام نظام كفاء للحفاظ وتخزين المعلومات.

### خلاصة

إن الاستثمار في الوقت ضرورة ملحة على كل فرد من أفراد المجتمع وفي كل المجالات حتى في حياتنا اليومية، على اعتبار أنه من أهم الأصول والموارد المعنوية الثمينة التي ترفع من أداء الفرد وإنتاجيته.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة الوقت ثقافة وسلوك بشري أكثر من كونه نظام يتطلب الرقابة والصرامة؛

- إن لانتشار ظاهرة الفساد الإداري في المؤسسات مسببات كثيرة منها ما هو ناتج عن التسير، ومنها ما هو ناتج عن الموظف نفسه؛

- مضيعات الوقت هي أحد أهم المظاهر المؤدية للفساد، ولها آثارا سلبية على الفرد وعلى المؤسسة؛

- تؤدي مضيعات الوقت إلى تقليص مردود المؤسسة وإنتاجيتها ومن تم تنافسيتها، وبالتالي فإن إدارة الوقت

يرفي ك : ي

ومن أهم توصيات هذه المداخلة لي:

- انتهاج أساليب علمية تؤدي إلى الاستثمار في الوقت هدفا لتحقيق الفعالية في الأداء والعمل للفرد

ت ي

- برمجة مقاييس في الجامعات تتعلق بإدارة الوقت ومضيعاته والفساد لي

ترا تبديده لما له من آثار سلبية على حياة الفرد والمؤسسة على حد سواء؛

- ولعل خير ما نوصي به في هذه الورقة البحثي لي لي

باعتبارها صلبة وتحرم الفساد، وبذلك يجب تغيير الدهنيات نحو الأفضل والتخلي عن العادات السيئة التي

تؤدي إلى الفساد بكل أشكاله ومظاهره بدءا من أنفسنا ووصولاً إلى المجتمع لقوله تعالى: "إن الله لا يغير ما

يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم".

### الإحالات والمراجع

- (1) عطا الله خليل، "مدخل مقترح لمكافحة الفساد في الوطن العربي"، أعمال المؤتمرات، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة: 2008 : 22
- (2) " في - ظاهره، أسبابه، ووسائل علاجه"، معهد الإدارة الرصافة، 2008 : 4
- (3) داود خير الله، "الفساد كظاهرة عالمية واليات ضبطها"، مجلة المستقبل العربي، العدد 309، نوفمبر 2004 : 67
- (4) سمير عبود عباس وصباح نوري عباس: مرجع سابق، ص: 5.
- (5) عامر الكبيسي، "الفساد الإداري - وية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، حزيران 2000 : 87.
- (6) 23:
- (7) 23:
- (8) عبد الله بن حسن الجابري، "الفساد الاقتصادي أنواعه، أسبابه، آثاره وعلاجه"، أعمال المؤتمرات، منش

