

## الاستشارة في الفكر الإسلامي والإدارة العامة الوظائف والأبعاد

د. جبري محمد جامعة البليدة 2 العفرون

### مقدمة

الاستشارة نظام إسلامي أصيل سبق الأنظمة القانونية المعروفة بقرون طويلة وفي هذا يقول الأستاذ عبد القادر عوده (وقد سبقت الشريعة الإسلامية القوانين الوضعية في تقرير مبدأ الشورى بأحد عشرة قرناً حيث لم تعترف هذه القوانين بمبدأ الشورى إلا بعد الثورة الفرنسية... فالقوانين الوضعية حين قررت مبدأ الشورى لم تأت بجديد وإنما انتهت إلى ما بدأت الشريعة الإسلامية وسارت في الطريق الذي سلكته الشريعة منذ القرن السابع ميلادي)<sup>(1)</sup>.

لقد جعلت الشريعة الإسلامية من الشورى نظاماً عاماً تسيّر عليه الأمة في تنظيم أمورها وتدير شؤونها لتحقيق المصالح العامة في الأمور الدينية والدنيوية بما لا يتعارض مع النص أي هي اجتهاد خارج النص لجلب المصالح ودرء المفاسد وبهذا تغدو الشورى أساساً ومبدأً رئيسياً للحكم والإدارة تحقيقاً لفعالية الأداء وسلامة القرار.

فالشورى من المبادئ الثابتة في الإدارة الإسلامية ونظام الحكم فيها فلا غنى لأولياء الأمر عن المشاورة في الأمور التي تتعلق بشؤونهم العامة المستجدة التي ليس

---

(1) عبد القادر عوده، التشريع الجنائي الإسلامي مقارناً بالقانون الوضعي، مؤسسة الرسالة، بيروت، ص 41.

فيها حكم بنص القرآن أو السنة، فلقد أمر الله ﷺ نبيه محمد عليه الصلاة والسلام بها فكيف بغيره؟

فالشورى نظام حوار العقول لاستخراج الحلول لمعضلات الشؤون فيما ليس فيه حكم بما يوافق كتاب الله وسنة رسوله في الأمور كلها، فهي تهدف إلى التعاون بين الحاكم والمحكوم للوصول إلى حل للمشاكل المستجدة بما يوافق كتاب الله وسنة رسوله ﷺ.

كما أنها قناة للحوار بين الحاكم ورعيته للوصول إلى الحلول السليمة للمشاكل التي تعترضها وهي في الوقت نفسه وسيلة لكبح وكشف الاخطاء الملازمة لمصدري القرارات.

وهكذا يعد العمل الاستشاري من الركائز الأساسية التي يقوم عليها النشاط الإداري اليوم نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية وتعقد وتعدد المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في تحقيق التنمية حيث تجمع لها الطاقات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق ذلك.

ومن هذا المنطلق ندرك أهمية العمل الاستشاري وضرورة اللجوء والاعتماد على أهل الخبرة والاختصاص بحيث أصبحت الدراسة والبحث جزءاً رئيساً في منظومة العمل الإداري إيماناً بما يمكن أن يحقق من جراء العمل الاستشاري وآثاره في نجاح العملية الإدارية، بل هناك من يعلي من شأن الاستشارة ليقول إن حروب المجتمعات وصراعاتها سيأتيها التحول لتكون حروباً معلومانية وصراعات ثقافية وعلمية، ليصبح من يملك المعلومة ويحسن التصرف بها هو المتفوق بين الأمم<sup>(1)</sup>.

(1) د. وليد بن إبراهيم المهوس، تجربة جامعة الإمام محمد بن سعود في تقديم الاستشارات للقطاعين العام والخاص الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006، ص 229.

وعليه كيف يمكن أن نصل إلى الاستشارة والرأي السليم الذي يخدم الإدارة بشكل فعال؟ وتحت هذا التساؤل لا بأس أن نورد بعض التساؤلات الفرعية والتي تكون كالتالي: ماذا نعني بالاستشارة؟ من الذي يستطيع أن يضطلع بها؟ ما هي أهميتها؟

وسنحاول الإجابة على هذه التساؤلات، وإبراز أهم الأبعاد المتعلقة بالاستشارة في محورين رئيسيين:

### 1- طابع تنظيمي دقيق للاستشارة الإدارية

إن المتأمل في الاستشارة يدرك أنها عملية تنظيمية لبناء متكامل يحتوي على مجموعة من الحلقات المترابطة والمكملة لبعضها وفق نمطية متجانسة لتكون في النهاية منظومة قائمة بذاتها تعمل مع غيرها لتحقيق المصالح وجلب المنافع.

#### 1 / 1- بناء متكامل بأطراف معادلة عناصرها متميزة

إن الشورى من جملة أسباب صلاح الأرض حيث قال الرسول ﷺ: «إذا كان أمراؤكم خياركم وأغنياؤكم أسخياؤكم وأمركم شورى بينكم، فظهر الأرض خير لكم من بطنها»<sup>(1)</sup>

فالشورى مبنية على اختلاف الآراء، والمستشير ينظر في ذلك الخلاف وينظر أقربها قولاً إلى الكتاب والسنة إن أمكن فإذا أرشده الله تعالى إلى ما شاء الله منه عزم عليه متوكلاً عليه، حيث قال الرسول ﷺ عندما سئل عن العزم فقال: «مشاورة أهل الرأي ثم إتباعهم»<sup>(2)</sup> إذ هذه غاية الاجتهاد المطلوب وبهذا أمر الله تعالى نبيه ﷺ، فالشورى من قواعد الشريعة وعزائم الأحكام فهي مما تعده الحكماء من أساس المملكة وقواعد السلطة ويفتقر إليها الرئيس والمرؤوس فهي أصل الدين وسنة الله في العالمين، وهي

(1) مشكاة المصابيح، 3/ 1474، الحديث رقم 5386، باب تغيير الناس.

(2) محمد علي الشوكاني، فتح القدير، 1/ 395، ط3، دار الفكر، سنة 1393هـ.

حق على عامة الخليقة من رسول الله ﷺ إلى أقل خلق بعده في درجاتهم، وهي إجماع على أمر يشير كل واحد برأيه<sup>(1)</sup>.

لقد ظهر مفهوم الاستشارة في النظم الإدارية والقانون الإداري ليحدد سلامة التخطيط الإداري ويجعله رهنا بتوفر الخبراء والمستشارين الأكفاء واللجان العلمية المختصة، فكثير من الفقهاء الأجانب من يستخدم كلمة "Staff" بمعنى المشورة، ويستخدمها آخرون لتدل على معاني كثيرة، كما أنه لا يوجد اتفاق حول معناها، وسنختار تعريفين فقط للإيضاح.

لقد عرف الأستاذ محمد شاكر عصفور الاستشارة بأنها: (خدمة لمنظمة ما يقدمها خبير أو فريق من الخبراء المتخصصين وتتضمن دراسة للمنظمة وتحديدًا للمشكلات التي تواجهها وتقديم التوصيات المناسبة لها ومساعدتها في تنفيذ التوصيات المقترحة)<sup>(2)</sup>.

في حين يعرفها العميد الطهاوي «بأنها هيئات إدارية تقوم أصلاً لمعاونة الهيئات التنفيذية الرئيسية، فهي من هذه الناحية شبيهة إلى حد ما بالهيئات الفنية المساعدة مع اختلاف وظيفته، لأنها تنحصر في الإعداد والتجهيز والبحث ثم تقديم النصح للجهة الإدارية التي تملك إصدار القرار»<sup>(3)</sup>.

(1) أنظر محمد بن حمد بن سعد آل فريان، آراء ابن تيمية في الحكم والإدارة، ج 1، ط 1، دار الألباب للنشر والتوزيع، سنة 2000، ص 681 وما بعدها.

(2) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مطابع الفرزدق، الرياض 1984، ص 85.

(3) سليمان محمد الطهاوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط 4، دار الفكر العربي، مصر 1979، ص 100. سليمان محمد الطهاوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط 4، دار الفكر العربي، مصر 1979، ص 100.

من هذه التعاريف نخلص إلى وجود تعريفين مختلفين أحدهما يعتمد على المعيار العضوي حيث يعرف الاستشارة على أنها هيئات إدارية تقوم بوظيفة إسداء الرأي، أما المعيار الثاني فيستند في تعريف الاستشارة على المعيار المادي أو الموضوعي ويعرفه أنه النشاط والعمل الذي يسبق الرأي.

إن الإستشارة الإدارية أسلوب ومنهج يمثل استجابة مستمرة لغايات التطور والتكيف مع متطلبات العصر ومستجداته وبذلك فإنها تستند على حقيقتين ترتبطان بالإنسان وتكوينه، فالإنسان لا يرقى إلى الكمال لأنها من صفات الخالق، وأنه بحاجة مستمرة إلى العون واستشارة آخرين والتكامل معهم لمواجهة متطلبات استمرارية الحياة.

وعليه فإن الاستشارة تمثل علاقة طوعية مؤقتة بين هيئة أو شخص مهما كانت طبيعته مؤهل من حيث المعارف والخبرات والقدرات نطلق عليه اسم المستشار أو الهيئة الاستشارية، وبين شخص أو هيئة أخرى طالبة الاستشارة نطلق عليها اسم المستشار، وما يقدمه المستشار من جهد وخبرات وأفكار هو لمعالجة مشكلة حادثة تواجه المستشار أو محتملة الحدوث مستقبلاً، وبما أن العمل الاستشاري هو لمواكبة التغيير والتطوير وتحقيق الأهداف الإدارية فإن هذا العمل يستند إلى ثلاثة عناصر:

- المستشار: هو الهيئة أو الشخص الذي يقوم بتقديم المقترحات والتوصيات والآراء والحلول للمشاكل التي تواجه الإدارة طالبة الاستشارة، لكن من هو الاستشاري؟ أهو صاحب المعارف والمعلومات الحديثة والمعاصرة، أم هو الموظف القديم صاحب الخبرة المتراكمة؟ ما هي المواصفات الشخصية والموضوعية الواجب توافرها في المستشار أو الهيئة الاستشارية؟

يمكن القول أن المستشار هو الهيئة أو الجهة التي يطلب منها تقديم الاستشارة وما تتضمنه من جهود وخبرات علمية وعملية تساعد الإدارة على معالجة المشاكل والمعوقات التي تعترض خططها وبرامجها في التغيير والتطوير وأياً كان شكل أو طبيعة أو تكوين الجهة التي تقدم الاستشارة فإنه يجب أن تتمتع المعارف والمعلومات

المتطورة، الخبرة المتراكمة، الحياد والنزاهة والشفافية في التعامل مع المواقف والمشاكل، القدرة على التحليل والاستنتاج، فالاستشاري الكفاء مثل الطبيب الماهر الذي يستطيع تشخيص الداء ووصف الدواء وتحديد كيفية العلاج والزمن اللازم له ومن ثم تقويم صحة المريض<sup>(1)</sup> تحقيقاً لذلك يجب أن تتوفر في الهيئة الاستشارية متطلبات معينة<sup>(2)</sup> وهي المتطلبات العلمية وتعني توفر الهيئة على مجموعة من الأشخاص المتخصصين والمؤهلين علمياً ومنهجياً في مجال معين من مجالات العلوم، فالاستشارة الإدارية تستخدم الخبرة والمعرفة لكي تعيد بناء العلاقات الإدارية بما يمكنها من التأقلم مع جو المنافسة والتعامل مع المتغيرات التي أصبحت حالة مستمرة. كما أن التغيرات العلمية والتكنولوجية والاتصالية أخذت تدفع باتجاه السرعة وباتجاه تغيير الأساليب من أسلوب إلى آخر.

بالرجوع إلى الشريعة الإسلامية نجد تنظيم معين لشورى وهو مجلس الشورى الذي يتكون من صنفين من المستشارين<sup>(3)</sup> وهما الخبراء والعرفاء، أما الخبراء فيضم نخبة من العلماء المتخصصين في الدولة، وأما العرفاء فهم رؤساء الناس وممثلين عن جميع أبناء الأمة، فمجلس الخبراء يتكون من العلماء المتخصصين في علوم الدين والدنيا ودليله القرآن ثم سنة النبي ﷺ وسنة الخلفاء الراشدين<sup>(4)</sup>.

(1) حسين محمد الدوري، إشكاليات الاستشارات الإدارية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006، ص 26.

(2) صديق محمد عفيفي، المستشار الإداري، معايير التأهيل والاعتماد، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006، ص 7. 8.

(3) د. طعيمة صابر، الدولة والسلطة في الإسلام، مكتبة مدبولي 2005، ص 255.

(4) أنظر صحيح البخاري من كتاب الاعتصام في الباب 28، وفتح الباري لابن حجر، جزء 13، ص 342.

فالشورى في الإسلام لأهل العلم لا للعامة في ضوء ما قاله البخاري من أن القراء كهولا كانوا أو أعيانا كانوا أصحاب مشورة عمر بن الخطاب رضي الله عنه حيث قال: (يستشرون الأمانة من أهل العلم)، وقال: (أبو بكر دعا رؤوس المسلمين وعلمائهم). والأدلة الشرعية في استشارة أهل العلم والخبرة والاختصاص كثيرة. قال تعالى: ﴿فَسْئَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ [سورة النحل، الآية 43]، وقال أيضا: ﴿وَلَا يَنْبِئُكَ مِثْلُ خَيْرٍ﴾ [سورة فاطر، الآية 14]، وقال ﷺ: ﴿وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَاعُوا بِهِ وَوَرَدُوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَى أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلَّهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ﴾ [سورة النساء، الآية 83].

وروى البخاري عن ابن عباس أن عبد الرحمان بن عوف قال لعمر ابن الخطاب في آخر حجة حجها عمر «لو شهدت أمير المؤمنين، أتاه رجل قال: إن فلانا يقول لو مات أمير المؤمنين لبايعنا فلانا، فقال عمر: لأقوم من العشية فأحذر هؤلاء الرهط الذين يريدون أن يغضبوهم، فقلت -أي ابن عوف-: لا تفعل فإن الموسم يجمع رعاك الناس يغلبون على مجلسك فأخاف ألا ينزلوها على وجهها، فيطير بها كل مطير، فأمهل حتى تقدم المدينة دار الهجرة ودار السنة فتخلص بأصحاب رسول الله ﷺ من المهاجرين والأنصار فيحفظوا مقالك وينزلوها علة وجهها فقال: والله لأقومن به في أول مقام أقومه بالمدينة»<sup>(1)</sup>.

نستخلص من هذا الحديث أن نصيحة ابن عوف لعمر بعدم الكلام في هذا الأمر في موسم الحج أمام العامة وأن ينتظر حتى يعود إلى المدينة فيتكلم فيه مع الصحابة من المهاجرين والأنصار فهم أهل العلم المؤهلين للشورى، فهم «يحفظوا مقالك وينزلوها على وجهها».

(1) أنظر صحيح البخاري، من فتح الباري، حديث رقم 6830.

ومن المعروف أن عمر استشار أهل العلم والدين والفصل من المهاجرين والأنصار واستشار مشيخة قريش وهم أهل الخبرة والتجارب<sup>(1)</sup>، فأهل الشورى هم العلماء الثقة أهل الفضل والورع وهم الصفوة من العقلاء والفضلاء، أما العرفاء أو النقباء فهم الممثلين لجميع أبناء الأمة. فعن طريقه يتعرف الحاكم على مطالب الناس واحتياجاتهم ورأيهم في أعمال الحكومة ومشاريعها لذلك يشترط فيهم العدالة والدراية والخبرة<sup>(2)</sup>.

وبالنتيجة فإن صفات المستشار في الشريعة الإسلامية تجمع بين العلم المتخصص والخبرة الشاملة الملمة بشؤون الدنيا ومتطلباتها، ولعل ما أفرده أبو الحسن الماوردي في خصال المستشار<sup>(3)</sup> دليل قاطع على ما أقرناه فيما سبق، حيث قال: «إعلم أن من الحزم لكل ذي لب أنه لا يبرم أمرا ولا يمضي عزمًا إلا بمشورة ذي الرأي الناصح ومطالعو ذي العقل الراجح، فإن الله تعالى أمر بالمشورة لنبيه ﷺ مع ما تكفل به من إرشاده ووعده به من تأييده، فقال تعالى ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ فإذا عزم على المشاورة ارتاد لها من أهلها من قد استكملت فيه خمس خصال: العقل الكامل، الدين والتقوى، النصح والود، سلامة الفكر وأن لا يكون له في الأمر مستشار غرض يتابعه، ولا هوى يساعده، فإذا استكملت هذه الخصال الخمس في رجل كان أهلاً للمشورة ومعدنا للرأي، فلا تعدل عن استشارته اعتماداً على ما تنوهمه من فضل رأيك وثقة بما تستشعر من صحة رؤيتك، فإن رأي غير ذي الحاجة أسلم وهو من الصواب الأقرب، لخلوص الفكر وخلوة خاطر مع عدم الهوى وارتفاع الشهوة».

(1) أنظر فتح الباري، جزء 10، ص 190.

(2) د. طعيمة صابر، الدولة والسلطة في الإسلام، مرجع سابق، ص 257.

(3) لقد أوردنا خصال المستشار للماوردي نقلاً عن مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص 133 - 134.



نخلص من كلام الإمام الماوردي رحمته الله أن ما يصدق على المستشار الفرد ينطبق على المستشار الهيئة التي يجب أن تتصف بالتأهيل العلمي، الكفاءة الفنية، التجربة العلمية والأداء الشخصي.

- موضوع الاستشارة (المشكلة): إذا سلمنا بأن عملية الاستشارة هي عملية تدخل تتم بناءً على دعوة أو طلب من الجهة ذات صلاحية في الإدارة بغرض معالجة مشكلة حادثة أو إحداث تغيير وتطوير يساعد الإدارة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فإن عملية التدخل هذه لمعالجة موضوع الاستشارة تتطلب<sup>(1)</sup> وجود مشكلة أو موقف يستحق التدخل، فقد يكون هناك موقف أو مشكلة قائمة بالفعل في شكل قصور أو خلل في أداء الإدارة والتدخل في هذه الحالة يكتسب الطابع العلاجي أو التصحيحي، وقد تكون المشكلة غير قائمة بالفعل ولكن الإدارة تكون مدركة لوقوعها في المستقبل، أي أن هناك مؤشرات تفيد قيام مشكلة معينة أو قصور معين في المستقبل، أي هناك تفتن وتتبع من طرف الإدارة لظروف العمل وما يحيط ببيئتها من عوامل قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على كيانها موضوعياً أو إجرائياً، لهذا فإن الاستشارة في هذه الحالة هي استعداد لمواجهة ما سيقع من مشاكل أو منع وقوعها، وغاية التدخل في هذه الحالة هو وقائي بغرض التطوير.

والحق أن هذا التأهب والاستعداد لمواجهة المشاكل أياً كان نوعها وغرضها هو ما يجب أن تكون عليه الإدارة في كل الظروف وهذا إن حصل إنما يفيد أن الإدارة تعيش في جو الانتعاش والحركية والإبداع لا في جو الركود والروتين القاتل الذي يقضي على المواهب الخلاقة ويجعل من الإدارة جهازاً للبيروقراطية، وعرقلة النشاطات المختلفة في الدولة. ومن ثمَّ يصبح جهازاً جامداً راکداً لا يخدم المصلحة العليا للدولة والفرد في تحقيق الآمال والطموحات.

(1) أحمد الطيب غبوش، الإدارة العليا وفعالية العمل الاستشاري، مجلة الإداري، عمان 2000، ص

- طالب الاستشارة: هناك مبدأ أساسي يحكم العمل الاستشاري هو أن الاستشارة تطلب ولا تعرض، أي لا تكون هناك استشارة ما لم تكن الإدارة على قناعة بحاجتها إلى طلب العون بصورة تدخل استشاري، فليجوز الإدارة إلى الاستعانة بالرأي الاستشاري يعني الحصول على آراء واقتراحات متخصصة لمعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجهها الهيئة التنفيذية، فالاستشارة التي تطلب يجب أن تقيم على أساس محتواه الفني الذي يخدم أغراض السلطة التنفيذية طالبة الاستشارة دون وجود لأي طابع إلزامي بتقيد بمحتواها.

هنا يجب أن نذكر بحقيقة قد تغيب عن أذهان الكثير فيما يخص طابع الإلزام، حيث أن الإلزام يجد مصدره في ذات المستشار أو الهيئة المستشارة، ففي الوقت الذي نشترط في الهيئة الاستشارية العلم والخبرة المتخصصة والعدل والتوازن فإنها نفس الشروط التي يجب أن تتوفر في الهيئة المستشارة طالبة الرأي والمشورة، فالشورى ليست للعامّة وإنما لخاصة الخاصة أهل العقل والعلم والعدل. هذه الصفات هي التي يمكن إذا ما توافرت في الهيئة طالبة الاستشارة إدراك معنى وأبعاد الاستشارة والرأي المسدّد من طرف الهيئة الاستشارية، ومن ثمّ يظهر الطابع الإلزامي لهذا الرأي والذي ينبعث من إدراك الهيئة المستشارة لمبتغيات الرأي ومما يحتويه من قوة وواقعية وحجة، وبذلك لا يمكن للعقل الراجح أن يرفض الرأي والمشورة سواءً من المنطلق أو عند إسداء الاستشارة وتمامها.

إن الإسلام يأمر بالشورى ولكن أي شورى يأمر بها؟

قال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾<sup>(1)</sup>.

فالأمر واضح موجه لرسول الله ﷺ، وهو أعلم الناس على الإطلاق، ومدعم بالوحي، فهو أعلاهم مرتبة، وأرجحهم عقلا، وأقواهم علما، ومع ذلك أمر بالشورى ممن هم أدنى منه مرتبة أن يستعرض آرائهم ممن يراهم أهل الأحلام والنهي في المسائل

(1) القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 159.

التي تكون موضع تبادل الرأي وموضع الاجتهاد في التطبيق، ثم يختار ما يراه حقا وصوابا في تحقيق المصلحة، في حين ذهب محمد الغزالي إلى ضرورة الأخذ بمضمون المشورة<sup>(1)</sup>.

فالشورى -تحصيلا- تكون بين العلماء التقاة أهل الفضل والورع وهم الصفوة من العقلاء والفضلاء، وهذه الصفات والميزات لا بد أن تتوفر في الجهتين المستشار والمستشير حتى يتم الفضل وتحقق الغاية، وإلا فلا جدوى من رأي يصدر عن عالم متخصص إلى جاهل لا يدرك مقاصد الأمور ومبتغياتها، وبهذا تضيع الجهود وتندثر المقاصد وتذهب الغايات.

بناءً على ما تقدم فإن الإدارة بهذا المفهوم تعتبر العنصر الأساسي والمحرك للعناصر والمتغيرات المكونة للاستشارة. وتأتي هذه الأهمية من حقيقة كون هذه الإدارة هي المصدر الذي تنشأ عنه الاستشارة منذ لحظة التفكير فيها وتظل تُطورها وترعاها في مختلف مراحلها قبل وأثناء وبعد الاستشارة، أي بعبارة أخرى أن مصير الاستشارة منذ مولدها كفكرة وحتى وضع التوصيات موضع التنفيذ رهينة بموافقة الإدارة، وبالتالي فإن الإدارة هي الراعي الأساسي لفكرة الاستشارة منذ ميلادها إلى غاية تنفيذها بكل ما ترمي إليه.

إن هذه النتيجة منطقية طالما أن الإدارة هي الجهاز التنفيذي الذي يسهر على تحقيق وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتطوير الإدارة، ومن خلالها الأنشطة المختلفة في الدولة، فإن الإدارة هي المحور الأساسي الذي يدير كل الأنشطة المرتبطة بها ارتباطا مباشرا أو غير مباشر مهما كان نوع هذه الآراء، فالإدارة تحقيا لأهدافها ومبتغياتها أمامها أنواع متعددة الاستشارات يمكن أن تلجأ إليها حسب طبيعة الحال والظروف المحيطة بها، وحسب المستوى والمشاكل والمعوقات التي تعوقها، كما يمكن

(1) محمد الغزالي، الإسلام والأوضاع الاقتصادية، مكتبة الرحال، ص 21.

لها أن تستعين بالاستشارة حسب موقعها والأهداف التي يطمح إلى تحقيقها ضمن الأبعاد التالية:

- تقديم خبرة ذات أبعاد معارفية علمية منهجية متعددة وذات تخصص معين.
- تقديم استشارات في المجالات المهنية المتطورة.
- تقديم وجهة نظر أو رأي محايد في موضوع ما.

فكل برنامج للتطور وكل فكر إيديولوجي مهما كان جيدا يحمل في طياته التغيير الإيجابي لا يمكن أن ينجح إلا عن طريق الإدارة، إذ في النهاية ليس هناك شيء اسمه دولا متقدمة أو دولا متخلفة، وإنما هناك دول تمتلك إدارة جيدة ذات فعالية، ودول أخرى متخلفة فيها إدارة عقيمة وغير قادرة على تجنيد الطاقات والثروات التي يزر بها المجتمع، كما أن الجهاز الإداري لأي دولة هو المرآة الصافية التي نرى فيها الوجه الحقيقي للسلطة. وعليه فإن الجهة التي تقوم بتصحيح الأخطاء الموجودة في الإدارة وتوجيهها الوجه الصحيح بوضع الرجل المتخصص في المكان المناسب له هي الدولة التي تجسم المصلحة العامة، فالإدارة الجيدة تتطلب وجود إرادة سياسية وإجراءات سليمة.

1 / 2- عناصر تضمن نوعية وفعالية الاستشارة الإدارية: إن العمل الاستشاري ينطوي على عناصر أساسية وجوهرية مرتبطة بذات العملية يحسن توظيفها للوصول إلى جوهر العملية الاستشارية، فنجاح العمل الاستشاري يحتاج إلى إدراك حقيقي بالمعنى الإيجابي للوظيفة الاستشارية وذلك بتهيئة الأذهان لتقبل فكرة الاستشارة والقيام بدورها، ولهذا ينبغي إتقان آليات العمل الاستشاري بعناصره الأساسية وهي:

- التشخيص: إن أي ميدان مهما كان نوعه وطبيعته ومهما كانت دقته أو سهولته ومهما كانت إفرازاته وانعكاساته فإنه ينتج أثناء عمله كنظام متفاعل مع مختلف

عناصره مجموعة من التفاعلات قد تتلاءم مع بعضها البعض وقد تختلف وتنعكس عن بعضها البعض مما ينتج مشاكل وإشكالات مختلفة كذلك، ولهذا ينبغي على المتعامل معها أو الباحث عن الحلول لها أن يدرك أو يتمكن من تشخيص هذه الظواهر بالدقة اللازمة، وفي هذا يجب توفر المعرفة اللازمة والمهارات الحقيقية التي تساعد على كشف مواطن الضعف وعن نواهي القصور، وذلك عن طريق استقراء الحقائق وما ورائها والتحليل وإعادة التركيب وصياغة الموقف بالصورة التي تساعد في التمييز بين الأعراض والأسباب الحقيقية. فهي إذن عملية مركبة دقيقة تحتاج إلى النباهة واليقظة ودقة الملاحظة<sup>(1)</sup>.

- قدرة التواصل: هذه العملية هي محور العمل الاستشاري حيث تتطلب مجموعة من المهارات تتلخص في القدرة على الاستماع واختيار الشخص المناسب، وفي المقابل القدرة على عرض الأفكار بكل يسر وتقييد الأفكار وكتابة التقارير بكل وضوح.

- التفاعل الداخلي: لا بد على الهيئات الإدارية في ممارسة عملها أن تلتزم بميثاق أخلاقيات العمل الاستشاري وآداب السلوك فيها بكل طواعية، وأن تكون قادرة على خلق جو العمل الجماعي التوافقي بين مختلف أعضائها في طابع انصهاري إيجابي، وأن تكون على درجة عالية من الرضى عن العمل الذي تقوم به، أي أن يكون العمل نفسه مصدرا للتحفيز مما يكسبها الثقة بنفسها والاستعداد الدائم لتلقي ردود الفعل السلبية والتي كثيرا ما تكون غير موضوعية وغير عادلة، فهي وإن كانت ذات الاختصاص المزدوج؛ أي استشاري وتقريرية، فإنها ما تزال على محك التجربة.

- استمرارية النمو: إن العمل الاستشاري مهمة صعبة وعسيرة تقتضي التطور المستمر بشكل دائم لمجاراة التقدم العلمي في ميدان الإدارة والعلوم المختلفة، ومن ثم

(1) راجع لأكثر تفصيل:

- محمد عصفور، أسس الإستشارة الإدارية، معهد الإدارة العام، الرياض 1981.

- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب 1984، ص 270.

فلا يمكن لها أن تكتفي بقدرات أعضائها بل يجب أن تطورها وأن توسع من دائرة الخبرات بكل الوسائل المتاحة والممكنة لذلك، كما عليها أن تنقص المستحدثات سواء في الجانب النظري أو التطبيقي العملي لتسهيل عملها ومواكبة المستجدات في ميدان عملها.

- معرفة متعمقة بميدان عملها: لاشك أن العمل الاستشاري يكون ضمن إطار اجتماعي وسياسي واقتصادي وحضاري معين يتأثر به ويؤثر فيه، وعليه لا بد من وعي عميق بما يترتب على التوصيات والاقتراحات من آثار على هذه العلاقة ومدى مساهمة تلك التوصيات وملائمتها مع التقاليد والأعراف والسياسات الخاصة بالبيئة المحيطة بها<sup>(1)</sup>، وعليها أن تتأقلم مع الظروف المحيطة بها، لكن هذا التأثر لا بد أن يكون في حدود اختصاصها وضمن مجال نشاطها دون أن تتعدى ذلك.

- اقتراح الحلول: إن هذا العنصر هو منتهى العمل الاستشاري وغايته الأولى لتحقيق ذلك يتطلب الأمر القدرة على التخيل والابتكار واستخدام أساليب الابتكار الجماعي<sup>(2)</sup> في اقتراح الحلول الناجعة والآراء المستنيرة، بالإضافة إلى القدرة على وضع الأطر القانونية المناسبة والوسائل القانونية الملائمة والقدرة على ضبط مجال النشاط بكل دقة وبكل احترافية.

من خلال هذه العناصر ندعو إلى تدعيم العمل الجماعي واثمينه داخل المؤسسات والهيئات التي تعمل على إقرار نظام رقابي وضبطي في قطاعات نشاطات مختلفة ومتنوعة تحتاج إلى آراء متنوعة ودقيقة وخبيرة في آن واحد قادرة على استقراء الواقع واستنطاقه واستخراج مواطن الزلل والخلل فيه ومحاولة إقرار الحلول الناجعة لحماية المصلحة العامة والاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي.

(1) نجيب إسكندر إبراهيم، الاستشارة الإدارية في المجتمع العربي، مع ت إ 2005، ص 77-

.79

(2) المرجع نفسه، ص 80.

إن توظيف عناصر العمل الاستشاري هي عملية مصاحبة لعملية التنفيذ وفيها يتم التأكد من تطابق الخطة والرأي مع متطلبات التنفيذ ولوازمه وهنا لا بد من التفرقة بين المتابعة والرقابة، كما يقتضي بالضرورة المتابعة والتي تعني الملاحظة وتحديد درجة النجاح أو الفشل والتنبؤ باحتمالات الانحراف عن الخطة المحددة ومن ثم العمل على تلافها قبل حدوثها؛ أي ملازمة إجراءات التنفيذ ومصاحبة أثناء التطبيق والتنفيذ حتى يمكن التدخل والتقويم بشكل سريع وسليم، في حين تركز الرقابة على تحليل النتائج النهائية وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة. وعلى هذا فالمتابعة تتمثل في مراجعة الدراسات قبل وقوع الأخطاء واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأوضاع قبل الإقدام على التنفيذ. بينما الرقابة تهدف إلى مدى تطابق الأعمال مع الخطط المرسومة والتعرف على الأخطاء التي وقعت والتي لا بد من تصحيحها<sup>(1)</sup>.

إن أهداف العمل الاستشاري تتمثل في تصحيح الأمور وتحقيق الفعالية في مجال العمل وذلك عن طريق حسن وإجادة استعمال العناصر التالية<sup>(2)</sup>:

- **العنصر الإنساني:** حيث أن أهم عنصر في العملية الاستشارية والعمل الإداري بصفة عامة هو العنصر البشري فهو عماد وأساس ومحور ومحرك كل عملية إصلاحية مهما كان نوعها. فتجنيد الأشخاص أصحاب المؤهلات العلمية والمهنية والشخصية وإيكا لهم المهام التي تتلاءم ومؤهلاتهم يساعد على حل المشكل والتغلب على الصعاب.

- **العنصر المالي:** بحيث تسخر الأموال اللازمة وتستثمر بقصد تحقيق الغاية المنشودة دون تبذير أو صرف في غير محله.

---

(1) لأكثر توضيح، راجع، جون فيفنز، التنظيم الإداري، ترجمة محمد رمزي، مكتبة النهضة، ص 202 وما بعدها.

(2) عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مرجع سابق، ص 262.

- العنصر المادي: وهو تسخير كل المعدات والأدوات من أجل استغلالها لبلوغ الأهداف المحددة في برامج العمل وخطته.

- العنصر الزمني: وهو الزمن الذي يتطلبه تنفيذ تلك المخططات والبرامج بحيث التقيد به واحترامه، لأن العنصر الزمني أصبح عاملاً أساسياً يجب مراعاته وإدخاله في عملية البناء والتخطيط، فالزمن متسارع وعجلة التطور ماضية لحظة بعد أخرى فإذا لم تواكبها في وقتها وتساييرها بزمانها سبقتك عجلة الزمن وفاتتك أمور كثيرة، فقاطرة الزمن لا تتوقف.

وهكذا فإنه جلي أن العنصر البشري هو الذي يتحكم في باقي العناصر الأخرى فإذا استطاع أن يجيد التصرف بتلك العناصر فإن عملية الاستشارة ستتم بنجاح وسيحقق الهدف من العملية الاستشارية بكل تأكيد.

2- البعد الإستراتيجي للعمل الاستشاري: إن مكانة الاستشارة في التنظيم الإداري والوظيفي بصفة عامة جعل منها عملية استراتيجية في حد ذاتها نظراً لأهميتها وقوة منطلقاتها.

2 / 1- بعد استراتيجي نابع من أهمية العمل الاستشاري: إن للعمل الاستشاري أهمية بالغة تنبع من الأهداف السامية التي يعمل على تحقيقها في جميع المجالات.

إذا كانت الاستشارة مسألة ضرورية متى كان الاستشراف للمستقبل والتطلع إلى الإمكانيات المستقبلية بشكل طموح لتطوير العلاقات مع المرتفقين والمستهلكين عبر وضع قواعد تنافسية متينة ودعم للقدرات الاقتصادية العامة والخاصة قصد تحقيق الرقي والنمو بزيادة الإنتاج للوصول إلى الرفاهية وإطار اجتماعي لائق، وهذا بإعطاء مظهر جديد للإدارة بتحسين أدائها وتفجير قوى الإبداع ورفع الإمكانيات الإدارية على جميع الأصعدة.



إن الاتجاه الصحيح نحو الإصلاح والتغيير بشكل فعال وواقعي يستند إلى بيئة واقعية أصلية يقتضي التعرف على مواطن الضعف الكامنة داخل الإدارة، وذلك يتم عبر تقييم الأداء بشكل مناسب، وبذلك يصبح من الممكن وضع خطة تعمل على دفع قدرة الإدارة وتوجيهها نحو الحركة في الاتجاه المطلوب، وبالتالي فإن العمل الاستشاري يركز على<sup>(1)</sup> فحص مواطن الضعف والقوة والنظر في الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة بالاعتماد على تحليل المعطيات العملية للتعرف على نقاط الضعف والقوة والمخاطر التي تعتلي التنظيم الإداري ويمكن أن تعيق حركيته، فنقاط الضعف تتمثل في قصور الإمكانيات التي تعاني منها الإدارة بشكل أو بآخر، أما نقاط القوة فإنها المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها الإدارة والتي يمكن أن تولد طاقة إضافية ومصدر أساسي يستفاد منه في مرحلة لاحقة.

نشير أنه لا توجد نقاط ضعف ونقاط قوة ثابتة بل هذه متغيرات تتغير بحسب العناصر أو المحددات، وبالتالي على الهيئة الاستشارية التعرف بدقة على هذه المتغيرات وتحديدتها، وبالخصوص الإطار القانوني، طبيعة النشاط، العنصر البشري.

لاشك أن إمكانيات الإبداع والتفوق هي جزء أساسي من منظومة نقاط القوة التي يجب على الهيئة الاستشارية تحديدها، ومع هذا فإن التركيز على مسألة الإبداع وإعطائها حقها من التعمق هو أمر في غاية الأهمية لمستقبل الإدارة في بيئة العولمة التي يقوم فيها التنافس بالدرجة الأولى على إمكانيات الإبداع والتفوق الذي يصنعه الأفراد القادرين على التفاعل مع المتغيرات، وعلى الهيئة الاستشارية أن تنظر في التشكيلات والعلاقات التي تحفز الإبداع أو تحول دون ذلك<sup>(2)</sup>.

(1) د. إبراهيم بدران، د. رشا حمادة، دليل المستخدم للاستشارات الإدارية، مع ت 2007، ص 78.

(2) لأكثر تفصيل راجع د. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2005.

إن درجة الوصول إلى الإبداع والتفوق تختلف من قطاع إلى آخر، ومن إدارة إلى أخرى، ومن مؤسسة إلى أخرى، فالهيئة الاستشارية عليها أن تساعد كل الأطراف المعنية للوصول إلى مؤشرات محددة قادرة على أن تعطي الجهود الإبداعية نتائجها مع عقد النية والعزم على الوصول إلى الإبداع والتفوق ووضع برامج محددة لهذه الغاية، تراعي فيها عناصر التأهيل والتدريب على التركيز الفكري المهني المنتج؛ أي التطوير التلقائي الذاتي بإعمال الخيال العلمي البناء وترجمته إلى واقع ومهارة وإتقان، والاستمرارية في تنمية تلك المهارات ورعايتها، فإعمال الأمور على أصولها والأخذ بالأشياء على نصابها تكون الخطوة الأولى على الطريق الصحيح في تحقيق التنمية والأهداف السامية للدولة.

إن أهمية العمل الاستشاري من حيث مداه وغايته جعل منه أداة لتفعيل عمل الدولة وإدارتها، بل صرح أساسي وعماد موثوق لتحقيق التفاعل والانصهار اللازم بين مختلف الفاعلين والخبراء العاملين، شريطة إيجاد السبل الكفيلة باحتواء وجهات نظرهم وتوصياتهم ومحاولة الأخذ بها والعمل على تجسيدها، فهنا بالذات تظهر عبقرية الأمة بأفرادها وتبرز مواهب الأفراد وقدراتهم على التعاطي مع مقتضيات العصر وتذليلها بما يخدم مصلحة الأمة وغايتها، خاصة مع تعقد الحياة وكثرة المتطلبات وتعدد المناحي وتشعبها.

ومن ثم فإن الإدارة الحديثة تهدف إلى ممارسة نشاطاتها على ضوء تحول مقصود وهادف للهيكل الاجتماعية والاقتصادية، ومن ثم يمكن القول بأن مهمة الإدارة تغيرت في حد ذاتها، إذ أصبحت تتجلى في صورة تنبؤ بالمستقبل وتنفيذ عمليات ذات تعقيد مستمر ومتزايد. فلم تعد مهمتها تقتصر على تقديم خدمات

متنوعة ومتعددة فحسب، بل امتدت إلى استعمال أساليب وطرق دقيقة خاصة تنسجم فيما بينها في سير تحقيق غرضها المنشود<sup>(1)</sup>.

وبناءً على ما سبق فإن العمل الاستشاري لابد أن يواكب التطور الحاصل داخل الإدارة وضمن هيكلتها من جهة، وأن يواكب التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من جهة أخرى، وذلك من أجل أن يكون على استعداد دائم للإدلاء بالحلول اللازمة والمقترحات الملائمة لمواجهة المستجدات.

وهكذا فإن العمل الاستشاري يعتبر دعامة أساسية لكل نشاط إداري مهما كان نوعه في ظل التحديات المعاصرة والتطور المهول المتسبب، ومن ثم فلا يمكن للإدارة الاستغناء عنه أو عدم الرجوع إليه طالما أنه المرشد الأمين للإدارة وللسلطة التنفيذية لبلوغ غاياتها وتسهيل وتذليل الصعوبات أمامها؛ حيث تشكل دراسة المشكلات والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها واستخدام المنهجية العلمية عناصر قوة الاستشارة وأهدافها، فهي تعمل على تقديم الحلول وترشيد عمليات اتخاذ القرار الإداري وإيجاد نوع من التناسق والانسجام بين عناصر التنظيم الإداري<sup>(2)</sup>، وذلك سعياً لتحقيق تنمية العمل الإداري بتقديم التوصيات المحايدة وتسهيل الإجراءات وسلامتها وخلق التجانس الوظيفي والانسبابي داخل الإدارة. وذلك كله لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف من خلال ترشيد وتقليل النفقات.

إن القيام بالاستشارة لا يعني بالضرورة إدخال تغييرات على النظام الإداري أو بالأحرى على البناء الإداري، بل الهدف من العملية الاستشارية هو دراسة الحالات

(1) سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، سنة 1975، ص 133.

(2) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار لوائل لنشر، طبعة الأولى 1999، ص 211.

الواقعية واقتراح الحلول، وليس اقتراح التغييرات واستبدال نظام قائم بنظام آخر، فقد تكون نتيجة الاستشارة إبقاء الوضع الموجود لأنه لا يوجد ما هو أحسن منه<sup>(1)</sup>.

وهكذا فإن العمل الاستشاري ينبغي أن يتم وفق نمط معين تراعى فيه نوعية العمل وتحقيق الأشياء المطلوب إنجازها بمقاييس دقيقة ومواصفات رفيعة ترقى لما هو منتظر وما هو مأمول، وأن تكون الموضوعية هي مقياس العمل الاستشاري فلا يجب أن تكون هنالك أي مجاملة في تقييم أية مسألة لها علاقة بها هو مطلوب الرأي فيها وإلا خرجت الاستشارة عن مسارها الصحيح وأصبحت مجرد إطراءات لا طائل منها، بل هي تضليل وطمس للحقائق يؤدي في النهاية إلى تعطيل عجلة التنمية وإفشال جهود الإصلاح.

وعليه فإن اضطلاع الدولة بمهامها الجديدة المنوطة بها تتطلب وجود إدارة استشارية فعالة وقوية ومتخصصة بشكل دقيق، وذلك حرصاً على الفعالية في الأداء، لأن الإدارة الحديثة عموماً أصبحت تهدف إلى ممارسة نشاطاتها على ضوء فقرات مقصودة وهادفة يقودها متخصصون فنيون ذو خبرة واسعة بيدون آراء مؤكدة لتخفيف العبء على الإدارة التنفيذية حيث لم تعد مهمة هذه الأخيرة تقتصر على تقديم خدمات متنوعة، بل امتدت إلى استعمال أساليب وطرق دقيقة تنسجم فيما بينها في تحقيق غرضها المنشود<sup>(2)</sup>.

وقد لا نكون مبالغين إذا قلنا بأن النشاط الإداري مدين بوجوده إلى جنب النشاط الاستشاري قدر حاجته تماماً إلى النشاط القانوني والتنظيمي، إلا أن تحديد الخبرة التي تحتاج إليها الإدارة يبدو أمراً في منتهى الصعوبة؛ ذلك أن عدداً كبيراً من المعطيات

(1) عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مرجع سابق، ص 263.

(2) سليمان محمد الطراوي، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة سنة 1975، ص

التي هي في واقعها راجعة إلى الإدارة وهيكلها تزيد في تعقيد أمر تحديد نوعية الخبرة<sup>(1)</sup>.

لكن يتضح جليا أن الاستشارة لا تنهض كأصل علمي لحسن الإدارة والتنظيم إلا إذا نهض بها المشرع والسلطة التنفيذية على حد سواء ووضعوا لها تنظيما محكما وإطارا منظما يسمح بطلب الرأي وإبدائه خالصا، وإفساح المجال لتلاقي الأفكار ومناقشتها، واستخلاص ما يتلاءم منها مع متطلبات الحال ليقطع الطريق على الاستبداد بالرأي والتعسف في استخدام السلطة والارتجالية في اتخاذ القرار في المواطن المناسبة.

2 / 2 - مبررات تأكد الطابع الاستراتيجي للاستشارة الإدارية: في هذا المقام يمكن طرح السؤال التالي: ما الذي جعل اللجوء إلى الاستشارة الإدارية أمرا محتوما واستراتيجيا؟

- المبررات الواقعية: لقد كانت الإدارة فيما مضى تتسم بالاستقرار النسبي والتغير البطيء بحيث كل الذي كان يهتما هو احترام الإجراءات والتقيد بها دون النظر لأمر أخرى وذلك في ظل الدولة المحتكرة على جميع القطاعات الاقتصادية والخدمات المتنوعة، لكن مع التغيرات والتطورات المختلفة جعلت من الإدارة حالة متجددة متفاعلة مع كل ما يدور من حولها من تطورات على المستوى الوطني أو الدولي.

إن التقدم التكنولوجي المهول، وتعاضم دور المجتمع المدني بكل مكوناته ومنظمات حقوق الإنسان، وجمعيات حماية المستهلك، والتوجه نحو الخصوصية، وفتح الاستثمار أصبح البقاء والنجاح مهمة كبيرة في ظل هذا الزخم المتزايد، وأصبح التنافس على الفوز برضا المستهلك مسألة بالغة الأهمية والتعقيد تتطلب من الإدارة

(1) فؤاد العطار، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة 1976، ص 55.

قدرة مستمرة على تقديم الأفضل وتجاوب أسرع مع التجديد والإبداع والمرونة في التعامل مع المعطيات والبيانات.

لقد أصبح من المحتم على الإدارة أن تسلك طريق النجاح الذي يستلزم الدقة والشمولية والتحديث الفوري وتداخل المعلومات والكفاءة وتحليل المشكلات وسبل مواجهتها وتعزيز المهارات الإدارية والاستفادة من أقصى الإمكانيات المهنية والمهارية والإبداعية.

إن التغيرات المتلاحقة والمنافسة المتصاعدة أخذت تدفع باتجاه السرعة وباتجاه تحويل الأساليب والطرق والوسائط التي تتطلب الكثير من التغيرات وبرامج التأهيل ومتابعة المستجدات مما يستدعي الاستعانة بالاستشارة المتخصصة التي تضع خبراتها ومعارفها في بناء وتطوير العمليات الإدارية وعلاقتها المتداخلة بما يمكنها من مواكبة التغيرات والتفوق في تحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>.

إن وجود هذا الزخم العلمي الكبير والاكتمال التكنولوجي العظيم في كل القطاعات الاقتصادية والخدماتية وظهور منتجات جديدة و متميزة في كل الميادين جعل من الإدارة تعيش حالة من الضغط المتواصل لتحقيق القدرة على المنافسة في حقل تعدد فيه المتعاملون الاقتصاديون والأطراف الفاعلين في مجال محدد، وبالتالي تعددت السلع وتنوعت الخدمات، ومن ثم كان لزاما على الإدارة أن تكون على مستوى هذا التطور وعلى قدرة كاملة لمواجهة المنافسة القوية على كل المستويات، وقادرة على رفع كل التحديات وذلك بأن تتجاوب مع كل تجديد يخلق الإبداع اللازم للإدارة لتحقيق المواكبة حتى لا يجرفها التيار، وتكون بذلك خارجة عن المعادلة، اللعبة التي تقتضي أن تكون الإدارة طرفا قويا فيها.

(1) د. إبراهيم بدران، د. رشا حمادة، دليل المستخدم للاستشارات الإدارية، مرجع سابق، ص 03.

كما يجب على الإدارة في جميع الأحوال والظروف أن تضع نصب أعينها تلبية احتياجات المستهلك وإرضاءه، حيث أصبح هدفا أساسيا ومحوريا في عملية التغيير، فهو مقياس النجاح، وبالمقابل تحقيق هذه الأهداف والمبتغيات يجب أن تحقق بأقل التكاليف والنفقات الممكنة، لأن هذا الإجراء يمثل جوهر قاعدة ترشيد النفقات.

إن كل هذه المعطيات لن يتسنى تحقيقها من طرف الإدارة إلا إذا كانت على قدر كبير من المسؤولية والمبادرة والشجاعة على تحفيز الإبداع والابتكار، ذلك أن تفجير هذين العنصرين الكامنين داخل الإدارة نفسها هو الكفيل بكل تأكيد على تحقيق إدارة حركية مواكبة أو قادرة على مواكبة ومجاهبة أي تغير أو تطور في الظروف والعوامل المحيطة بالإدارة وبيئتها وطموح المرتفقين والمتعاملين والفاعلين الاقتصاديين.

مما سبق يمكن التأكيد على أن الإدارة المعاصرة أصبحت حالة متغيرة تتغير وتتأثر بكل جديد على المستوى الوطني والدولي، فهي ليست بمنأى عما يدور من حولها طالما أنها أداة السلطة التنفيذية في تحقيق الاستراتيجيات والسياسات والاتجاهات الكبرى للدولة، هذا يعني أن النمط الإداري الذي كان سائدا أصبح بحاجة إلى مراجعة وتجديد حتى يتجاوب مع التغيرات، بمعنى أن الإدارة حتى يمكن لها أن تواكب هذا التغير لا بد لها أن تكون إدارة مرنة متحركة، تعيد تنظيم نفسها، وتجمع قواها وإطلاق إمكانيات الإبداع والحصول على المعلومات والبيانات اللازمة، بحيث أصبح هذان العاملان المادة الخام لعمل الإدارة والاستشارة على حد سواء، وهما الكفيلان بجعل التطور والتجديد والتغير الإداري إلى الأكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فإن هذا التطور والتغير الإداري نحو الأفضل أصبح نمط الإدارة المعاصرة بحيث أنها تعتمد على بنیان مؤسسي قوي يتضمن تنظيم العمل وآليات صنع القرار وضوابط الأداء ووضع الأهداف والغايات فوق كل اعتبار، فالإدارة الحديثة هي التي تستفيد من أقصى الإمكانيات المهنية والمهارية والإبداعية فيها والتي تعمل بالاستعانة

بالاستشارة باعتبارها ضرورة للتحسن والتقدم، وبرهاناً على حيوية الإدارة وقدرتها على التفاعل مع المتغيرات<sup>(1)</sup>.

ولعل من أهم تلك المتغيرات التي توجب على الإدارة وبشكل ضروري اللجوء إلى الاستشارات الإدارية هي العولمة والتي ينتج عنها انتشار المعلومات، سيادة آليات السوق والسعي لتعزيز واكتساب القدرات التنافسية اللازمة، التنافس، الكفاءة، وهذا في حقيقة الأمر يجعل من احتمالات تبدل موازين القوى الاقتصادية القائمة قابلة للتغير في أي وقت، لأن قاعدة التنافس تواجه الجميع وتحفز الجميع، ولهذا فإن الكل في حالة حركة مستمرة والبقاء للذي يحسن استغلال الإمكانيات البشرية الخلاقة التي تستطيع أن تخلق إطاراً مرناً يتأقلم ويتعايش مع الظروف ويتلاءم معها، وحتى يصبح الأداء المتميز حالة عامة فإنه يتطلب بيئة إدارية متميزة تتمتع بإدارة ديمقراطية تشاورية مع تنظيم وتفعيل التواصل بين مختلف الأطراف المعنية، هذا الأمر يتطلب استخدام أساليب ووسائل وأنظمة وبرامج متقدمة ومواكبة لما هو جاري العمل به عبر مختلف الدول المتقدمة، ذلك لأن الدقة والشمولية والتحديث الفوري وتداخل المعلومات أصبحت سمة العصر وطريقة الإدارة الناجحة.

- المبررات العلمية لنخصها فيما يلي:

- الرأي الجماعي: فمن خلال التركيبة الجماعية للهيئة يمكن تحقيق التكامل بين أنواع مختلفة من المعرفة تساعد على الإلمام بالجوانب المختلفة للعمل الإداري ومتطلباته والواقعية في الطرح والمعالجة الصائبة لمختلف القضايا التي تواجهها، فليس هناك أي شك أن اختلاف العقول يؤدي إلى توسع في الرؤيا وثناء الطرح وإبداع في المعالجة، وبذلك ينحصر بل يحاصر الاختلاف والتعصب طالما أنه في قالب مؤطر ويتدفق الدافع والحماس لتطبيق القرار والحرص على نجاحه<sup>(2)</sup>.

(1) د. إبراهيم بدران، د. رشا حمادة، دليل المستخدم للاستشارات الإدارية، مرجع سابق، ص 10.

(2) انظر نفس المرجع السابق، ص 256.



وبهذا يتحقق جماعية التفكير وتنمية التفاهم والاحترام المشترك وتدعيم أواصر الثقة بين أعضاء المنظمة<sup>(1)</sup>.

- وضع سياسة معينة: وذلك بتوفر معلومات متنوعة ورؤية واضحة لتكوين قاعدة عمل وخطة شاملة تعمل وتنشط في مجالها، لأن الأمر يقضي خطة واضحة المعالم يحدد من خلالها آليات العمل المختلفة التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف المرجوة من خلال إجراءات وطرق علمية دقيقة تراعي فيها مبادئ الحياد والشفافية المنشودة في إطار دولة القانون التي تصون الحقوق والقيم وتحافظ على المبادئ العامة للدولة والمجتمع.

- التحقيق والاستقصاء: يجب توفير كل الوسائل والآليات لتسهيل عمليات التحقيق والاستقصاء لكشف الخلل وعلاجه أو تقويمه والذي في النهاية يدلي بثماره على التنظيم بشكل عام بحيث يصل إلى تنظيم وتأطير وضبط إداري فعال وناجع، وهذا الأمر لن يتحقق إلا إذا تعددت الآراء واختلفت وجهات النظر وتداولت العقول حول طرق وكيفيات التعامل مع الظاهرة المطروحة محل النظر والتحقيق ووصف العلاج الأمثل والمناسب.

- وضع القواعد التنظيمية العامة: إن هذه القواعد يفترض فيها أن تواجه ظروفًا مختلفة تعمل على تأطيرها وضبطها دون الإخلال بالقاعدة القانونية العامة، فمثل هذا العمل يحتاج إلى دراسة هادئة متعددة الجوانب متخصصة، وفي آن واحد دراسة ميدانية قريبة من مجالها. بل دراسة على المجال نفسه لمعرفة مواقع الخلل والنقص والتناقض والتضارب، كما يجب تحاشي كل النقاشات غير المجدية والتي تنصرف إلى إثبات الوجود وتغليب الرأي ففي ذلك انحياد عن جادة الصواب وخروج عن هدف الهيئة وغايتها في البحث عن السبل الناجعة والحلول الصائبة عبر آراء سليمة ورأي ثابتة.

(1) نادر أحمد أبو شيحة، الإدارة في الإسلام، ط 1، 2015، ص 77.

إن موضوع الاستشارات الإدارية كوسيلة مساعدة في إحداث التنمية الإدارية بجميع أشكالها وأنواعها تحتاج إلى عناية خاصة ودفعة كبيرة من السلطات التنفيذية والتشريعية على حد سواء. ذلك أن الاستشارة تعتمد على توجيه الجهود نحو دراسة كل المعوقات القائمة أو المتوقعة وتقديم الحلول التي تساهم بشكل فعال في معالجتها خاصة مع التطورات الجديدة والأوضاع المعقدة.

ومما يلفت النظر أنه في الوقت الذي أصبحت الاستشارات الإدارية تحتل الصدارة في الدول المتقدمة إلا أنه من المؤسف أنها لم تأخذ نصيبها من الاهتمام عندنا بالرغم من أهمية المشورة في تراثنا الإسلامي سواء في القرآن أو السنة. فعدم وضوح طبيعة العمل الاستشاري سواء من قبل الجهة المستشارة أو من المستشار نفسه، وذلك يعود إلى وجود هوة كبيرة بين طالب الاستشارة والمستشار، وبذلك يكون هناك خلل من نوع ما وعلى مستوى معين يعيق نجاح الاستشارة الإدارية.

إن عدم معرفة الجهة المستشارة بآليات العمل الاستشاري ومراحله وخطواته إضافة على عدم قدرة الجهة المستشارة على تحديد موضوع الاستشارة وعنصري التقييم والمتابعة قد تؤدي بالجهة المستشارة للتعامل مع الاستشارة على أنها تقرير «بحث» يتم إدراجه ضمن تقارير فهم لخطط الإنجازات دون الاستفادة منه، فقد يؤدي غياب فهم الجهة المستشارة الفهم الواضح للاستشارة ومتطلبات تطبيقها إلى الاعتماد بشكل كبير على المستشار في تطبيق الاستشارة وتقييمها في غياب نظرة تكاملية في الاستفادة من البحوث والاستشارات على الرغم من اختلاف خصائص كل نشاط، إلا أنها تشترك جميعاً في كونها وسائل لتحقيق الوعي الإداري وزيادة الكفاءة بشكل مباشر أو غير مباشر، ولهذا ينبغي النظر إلى هذه الأنشطة بنظرة تكاملية بحيث تكمل بعضها البعض.

إن ارتباط التطوير الإداري بالإرادة السياسية يجعل جهود التغيير والتطوير الإداري مرتبطة بشكل مباشر بالسلطة السياسية، وبالتالي فإن الاستشارة الإدارية التي تصدر عن أي جهة استشارية مرتبطة بقناعة واتجاه السلطة السياسية السائدة أو

القائمة في ذلك الوقت، فلها إن رأت ما يتماشى مع قناعتها وفكرها وما إلى ذلك من اعتبارات أن تأخذ بها وإما تصير تلك الاستشارات عبارة عن بحوث وتوصيات حبيسة الدروج، كما أن ثبوت الإرادة السياسية على اتجاه واحد في الفكر والأهداف والاستراتيجيات عامل أساسي في نجاح الاستشارات وإعطاء ثمارها، إذ أن التغير السريع في الأهداف والخطط والاستراتيجيات يؤثر بشكل سلبي على التوجه الاستشاري وعمله، بحيث تصبح الرؤى غير واضحة والاتجاهات غامضة لا يمكن بناء حلول ناجحة على أساسها، إذ لا يمكن البناء على رمال متحركة.

فتحديد مفهوم الإدارة بالأهداف التي تقوم على التخطيط المدروس مقدما والتحكم في القيادة وتوجيه الأمور بدقة قبل أن تستفحل المشاكل وتصير الإدارة غير قادرة على حل مشاكلها<sup>(1)</sup>، لهذا يجب تحديد القواعد الأخلاقية للعمل الاستشاري لارتباطه بمدى وضوح مفهوم الاستشارات ومكانتها وأهميتها في كم ونوع التغير وتطوير الإدارة، أي بعبارة أخرى بقدر الفهم العميق للعمل الاستشاري والقواعد الحاكمة له بقدر رسوخ القواعد الأخلاقية للاستشارة والتزامهم بها<sup>(2)</sup>.

إن القصور في فهم الاستشارات الإدارية ودورها الكبير في التصدي لمشاكل ومعوقات التطور والتنمية الإدارية حيث أصبحت العملية الاستشارية غاية في الأهمية ولا يمكن الاستغناء عنها لمواكبة التطورات العالمية المتسارعة. والجدير بالذكر أن ترسيخ هذا الفهم يتطلب تأصيل مكوناتها ودورها وأخلاقياتها. وهذا يستلزم المناخ المناسب لتقبلها والتفاعل مع دورها في التغير والتطوير، والذي نود التأكيد عليه هو ضرورة الوعي لدى كل السلطات التنفيذية وخلق الثقة المتبادلة بينهم وبين الجهات الاستشارية.

(1) أنظر طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2002، ص 188 - 189.

(2) حسين محمد الدوري، إشكاليات الاستشارات الإدارية في الوطن العربي، مرجع سابق، ص 37.

ولما كان أساس المشورة الاستقلال والحياد والعلم والخبرة فإن هذه المعايير كفيلة بإبعاد الهيئة المستشارة عن أي ضغط وإلصاغت أهمية الاستشارة وأفرغت من كل محتواها. وبالتالي فإن النتيجة تكون بإهدار المال على المشورة التي لم تُصَف أي جديد، بل ربما قد زيفت الحقيقة أو أجملت بعض النقص القائم، وتفقد فرصة الرأي المستقل الذي قد يفيد الإدارة أو أي جهة لها مصلحة في ذلك، ضف إلى ذلك احتمالات الخسائر الناجمة من إعطاء أو الدفاع عن رأي فاسد<sup>(1)</sup>.

إن التفوق النسبي الواضح للدول المتقدمة كان نتيجة تزايد الميل للاستعانة بالاستشارة الإدارية وتناهي الاستعداد للثقة بمشورتهم والاستماع إلى آرائهم، وهذا يساعد على تفجير القدرات الإبداعية الكفيلة بدفع عجلة التقدم عكس ما هو عليه الأمر في بلادنا.

نخلص إلى أن المشكل الأساسي لأي عمل استشاري هو أن حل أي مشكل لا يمكن أن يتم بمعزل عن مشاكل أخرى مرتبطة بالمشكل الذي يحاول أن يجد حلا له، كما أن نجاح العمل الاستشاري لا يتوقف على تقديم الاقتراحات البناءة فقط، بقدر ما يتوقف على إعطاء معنى وتبرير منطقي للتغير الذي يتم بقصد تحسين الأوضاع وخدمة الصالح العام، فالأفراد ونظرتهم وتحمسهم لأي عمل مقترح مسألة لا يمكن فصلها عن الإطار العام لأية استشارة. فإذا لم يستوعب الأفراد عمليات التغير فإن الآراء السائدة التي يقدمها الاستشاري لا يمكن أن تحقق أية نتيجة إيجابية مضمونة العواقب<sup>(2)</sup> كما أن ضرورة تجمع عناصر الاستشارة بما تتطلبه من مميزات ضرورية لنجاح الاستشارة والوقوف على الرأي الناجع لحل المشكلة محل الاستشارة تحقيقا لسلامة القرار وسداده ورشادة الحكم والإدارة وعليه:

(1) أ. د. صديق محمد عفيفي، المستشار الإداري، معايير التأهيل والاعتماد، مرجع سابق، ص 6.

(2) ادل بن أحمد يوسف الصالح، الاستشارات الإدارية، الواقع والمأمول، م ع ت إ 2006، ص

- فالشورى ركيزة أساسية لبناء الدولة في الإسلام على أصعدة مختلفة مركزية ومحلية فهي نظام ملازم لمصدر القرار.
- الشورى نظام مرن يأخذ صور وأساليب مختلفة بحسب ما تقتضيه ظروف وملايسات إصدار القرار.
- ولهذا ينبغي أن نستثمر الجهود والتجارب لمختلف الأنظمة والدول وجعلها في خدمة مجتمعاتنا الإسلامية.
- الشورى نظام حياة يتناول كل الأمور التي يمكن أن تستجد في حياة الأمة بما لا يتعارض مع صريح النص الشرعي فلا مشورة في أمر يخالف كتاب الله تعالى أو سنة رسوله الكريم، فلا إعمال لعقول البشر بما يخالف ما قرره رب البشر.
- إن الاستشارة نظام لمشاركة الحاكم والمحكوم في تقرير ما يناسب حياة الأمة ولهذا ينبغي للحاكم تيسير ووضع كل الطرق والسبل لإشراك الرعية في أمور حياتها، وعلى الرعية أن تكون صادقة ومحاسبة في أداء النصح وإدلاء الرأي السديد لراعيها.
- أن يختار لمجالس الشورى أناس تتوفر فيهم صفات العلم والعدل والحياد والإخلاص في الإدلاء بالرأي والمشورة، هذا بالنسبة للمستشار في الوقت نفسه فإن المستشار ينبغي أن تتوفر فيه نفس الصفات التي تتوفر في المستشار وهذا لتقدير الآراء وحسن الوقوف على أنجعها، لأن الأمر يتعلق بخطاب العقل للعقل.
- ولعل الأستاذ عبد القادر عودة محققا حين قال: «من المسلم به أن البلاد الديمقراطية فشلت فشلا ضريعا في تطبيق مبدأ الشورى... وقد يكون النقد سبيلا من سبل الإصلاح إذا أبدى الناقد رأيه وقت المناقشة، أو نقد آراء لم تناقش من قبل، أما نقد الآراء التي سبقت مناقشتها والتشكيك فيه بعد أن وضعت موضع التنفيذ فذلك الفساد بعينه، بل إنه ليتناقذ مع الأساس الذي تقوم عليه الشورى... فمبدأ الشورى يعتبر في وقتنا الحاضر العلاج الناجع لفشل الديمقراطية»<sup>(1)</sup>.

(1) عبد القادر عودة، التشريع الجنائي الإسلامي مقارنة بالقانون الوضعي، مرجع سابق، ص 39.

## المصادر والمراجع

- عبد القادر عوده، التشريع الجنائي الإسلامي مقارنة بالقانون الوضعي، مؤسسة الرسالة، بيروت.
- د. وليد بن إبراهيم المهوس، تجربة جامعة الإمام محمد بن سعود في تقديم الاستشارات للقطاعين العام والخاص والاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2006.
- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، مطابع الفرزدق، الرياض سنة 1984.
- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط 4. دار الفكر العربي، مصر سنة 1979.
- حسين محمد الدوري، إشكاليات الاستشارات الإدارية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2006.
- صديق محمد عفيفي، المستشار الإداري، معايير التأهيل والاعتماد، الاتجاهات المعاصرة في التدريب والاستشارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سنة 2006.
- د. طعيمة صابر، الدولة والسلطة في الإسلام، مكتبة مدبولي، سنة 2005.
- صحيح البخاري دار ابن كثير، سنة النشر: 1414هـ / 1993م.
- فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار الأفكار الدولية- بيروت، لبنان.

- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2003.
- أحمد الطيب غبوش، الإدارة العليا وفعالية العمل الاستشاري، مجلة الإداري، عمان سنة 2000.
- محمد الغزالي، الإسلام والأوضاع الاقتصادية، مكتبة الرحال.
- محمد عصفور، أسس الاستشارة الإدارية، معهد الإدارة العام، الرياض سنة 1981.
- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، سنة 1984.
- نجيب إسكندر إبراهيم، الاستشارة الإدارية في المجتمع العربي، مع ت إ، سنة 2005.
- جون فيفنز، التنظيم الإداري، ترجمة محمد رمزي، مكتبة النهضة.
- د. إبراهيم بدران، د. رشا حمادة، دليل المستخدم للاستشارات الإدارية، مع ت إ، سنة 2007.
- د. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 2005.
- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، سنة 1975.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار لوائل لنشر، الطبعة الأولى سنة 1999.
- سليمان محمد الطماوي، الوجيز في القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة سنة 1975.
- فؤاد العطار، القانون الإداري، دار النهضة العربية، القاهرة سنة 1976.

- نادر أحمد أبو شيحة، الإدارة في الإسلام، ط 1 ، سنة 2015.
- طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2002.
- عادل بن أحمد يوسف الصالح، الاستشارات الإدارية، الواقع والمأمول، مع ت إ، سنة 2006.