الفساد الإداري رؤية تحليلية

أ.د. سلطان أحمد خليف النوفل	أ.م.د. مجيد حميد مجيد العلي	م.م هيثم حسن مصطفى
الكلية التقنية الإدارية/الموصل	الكلية التقنية الإدارية/الموصل	المعهد التقني/الموصل
الجامعة التقنية الشمالية	الجامعة التقنية الشمالية	الجامعة التقنية الشمالية
Sa3091419@gmail.com	Dr.m.hame@gmail.com	h.w34@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية الى بيان مفهوم الفساد وتأشير اسبابه وبمنظور تحليلي يحدد سعي الباحثون الى محاولة الاضافة والتطويع في إطار المعرفة المتواضعة لديهم فضلاً عن الكشف الآليات الداعمة لتقويض اوجه الفساد الاداري. وقد انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل تحدد بالآتي: هل تملك المنظمة رؤية واضحة المعالم عن المنافذ المؤدية الى الفساد الاداري؟

وقد اعتمدت الدراسة فرضية مفادها: غياب الرؤية الواضحة لمعالم بروتوكول المناسبات من قبل الادارات يترتب عليه بروز بعض اوجه الفساد الاداري.

وقد تم اعتماد المنهج التحليلي بالاستناد على عدد من المصادر بصدد الاثراء وتحقيق الرؤية التحليلية بشأن الموضوع قيد الدراسة. وقد خرجت الدراسة بجملة استنتاجات أبرزها تدني الرؤية التحليلية لدى بعض الادارات بشأن مخاطر الفساد الاداري وتهديداته للمنظمات وحتى البيئة.

الكلمات المفتاحية: الفساد الاداري، رؤية تحليلية، بروتوكول المناسبات.

Managerial Corruption
An analytical Study

Prof. Dr. Sultan Ahmed Kleaf alnofal
Management technical college/Mosul
Northern Technical University

Assist. Prof. Dr. Majeed Hameed Majeed AL ali
Management technical college/Mosul
Northern Technical University

Assist. Lecturer: Haitham Hasan Mustafa
Technical Institute/Mosul
Northern Technical University

Abstract:

The purpose of this study determine with declare the concept of managerial corruption and measure causes an analytical study that encourage of researchers to added and recruitment in framework of modesty knowledge as well as discovered the mechanism of destructive from of managerial corruption .

The problem study fete of question:

Do Organization have vision clear concerned with approach of managerial corruption?

The study depend hypothesis is: Absence of clear vision with occasions protocol from management that leads to managerial corruptions and the study depend many reference

in order to enrichment of subject and adapting vision of it that intend to ensure of researcher's depend on analytical Method logy in this study .

The study reached many conclusion such as down vision analysis of managements concerned with risks of managerial corruption and environments, depending of this conclusions the study introduced many recommendations.

Keywords: Managerial Corruption, An analytical Study, Occasional Protocol.

المقدمة

تقع المنظمات تحت دالة الانحدار والتراجع عندما تعتريها حالات الفساد الاداري ذات السمية العالية مما يجعلها اقرب الى الافلاس والانتهاء منه الى الثبات والوجود، الامر الذي حدى بالمنظرين والقيادات الادارية ان تفكر جلياً في تحديد الاسباب والمسببات وتأشير الدوافع وبما يضع هذه العلّة في اطارها الصحيح بعيداً عن المزايدات واوجه التسويف وخلق المبررات وهذا يعني ان الفساد الاداري يتحرك ويدور تبعاً للظروف والمتغيرات التي تقع المنظمات تحت وطأتها الى الحد الذي يجعل من المفسدين والمدافعين عنه مدخلاً للتعايش وضمان التواصل رغم حدة القواعد وشدة الاجراءات بحيث ان المبررات بدأت تدب فعلتها في جسد الممارسات دون خوف او حياء وبما يجعل من هذه المبررات دفاعات قوية على نحو مباشر او غير مباشر لذا نقول ان اللعاب السائل للفساد الاداري في الانشطة الادارية يكون اشبه بالشحوم للماكنة، عليه وجد الباحثين من ذلك مدخلاً لعرض منهجية الدراسة على النحو الاتي:

منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: كان وما زال الفساد الاداري يمثل الظاهرة المدانة لدى فئات لا حصر لها في المجتمع هذا على وفق السياق العام المألوف، علماً ان المتعرض للسلوكيات القائمة في ميدان العمل وخارجه يجد انها تمثل المنفذ الخطير لتمرير بعض اوجه الفساد الاداري عبر معبر الدعوات والزيارات والهدايا وتحت مظلة الصداقات، العلاقات، المحسوبية، المنسوبية وروابط الصلة، وهذا لا يعني رفض الدعوة والزيارة والهدية بقدر ما ان الأمر يفسر التمييز بين التوظيف الحسن وبين الاساءة في الاستخدام مما يتطلب رؤية ووعي وثقافة تميز وتضع حدود وفواصل وحتى عوازل بين ما يشكل فضيلة وما يمثل رذيلة واساءة للموظف والوظيفة العامة والمجتمع عليه تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الآتية:

١. هل تمتلك الادارات في المنظمات رؤية واضحة المعالم عن المنافذ المؤدية الى حالات الفساد الاداري؟
٢. ما طبيعة النظرة التي تجول في ذهنية الادارات بشأن الدعوات والهدايا والزيارات الخاصة وعلاقات القربى والنسب؟
٣. ما هي الآليات التي يمكن ان تعتمدها المنظمات بقصد حصر المسارات السلبية في مجالات العمل وعلى نحو يقوض حالات الفساد ويعمل على انهاءها الى الابد؟

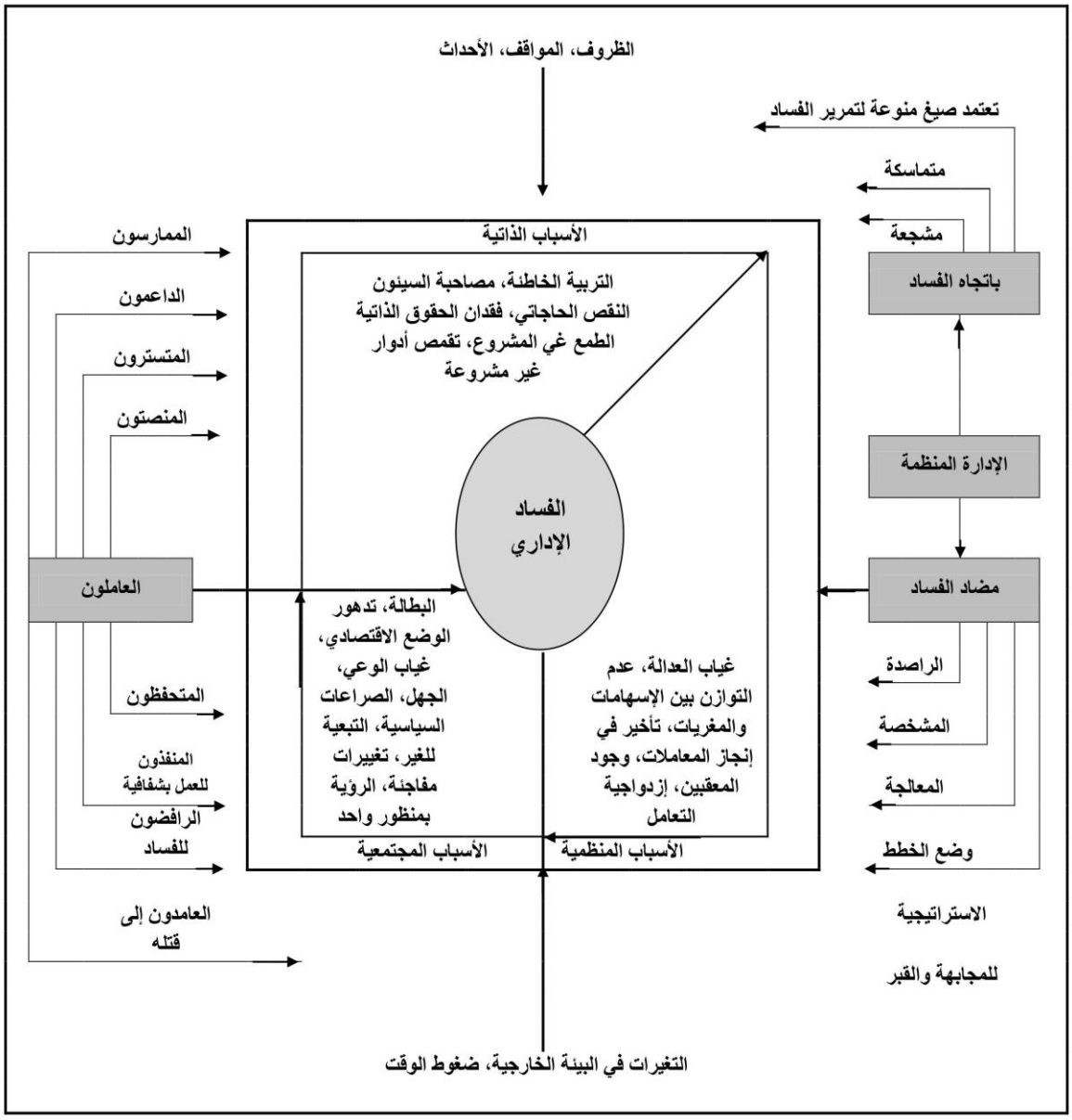
ثانياً. أهمية الدراسة: تمثل هذه الدراسة محاولة متواضعة من قبل الباحثين لأبداء آرائهم عبر الاجتهاد والتطويع لظاهرة عانت ولازالت تعاني منها المنظمات والمجتمعات وعلى النحو الذي جعل منها بؤرة تزكم الانوف مثلما هي مرتعاً لكثير من الميكروبات التي تساهم في خلق حالات الشلل في المنظمات، فضلاً عن ذلك فإن دراسة ظاهرة الفساد الاداري تمثل محاولة جادة لتأشير حالات الاستياء والرفض لها وبما يدفع الباحثين الى محاورة فكرية لتحديد المعالجات التي يمكن

اعتمادها على وفق الظروف والامكانيات، كما ان تأمين الرؤية الاستراتيجية لمخاطر هذا الداء يعني استحضار الآليات المساهمة في تخفيض حدته والتخلص من تبعاتهُ لذا تعد هذه الدراسة محاولة لإقرار هذه الرؤية على وفق دالة الاجتهاد والسعي الى الاضافة.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الاهداف الآتية:

١. تحديد مفهوم الفساد الاداري وبيان اسبابه؟
٢. الكشف عن طبيعة الرؤية التي تمتلكها الإدارات بخصوص الدعوات والزيارات والهدايا وعلاقات الصداقة والمحسوبية والمنسوبية؟
٣. تحديد الأليات الداعمة لعمليات تقويض اوجه الفساد الاداري؟

رابعاً. مخطط الدراسة: تبنت الدراسة الحالية المخطط الافتراضي الاتي:



الشكل (١): المخطط الافتراضي للدراسة

اعداد الباحثين.

خامساً. فرضية الدراسة:

تحددت فرضية الدراسة الحالية بالآتي: غياب الرؤية الواضحة المعالم لدى الادارة بشأن بروتوكول المناسبات يترتب عليه بروز اوجه الفساد الإداري.

سادساً. حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة الحالية بالحدود العلمية الذي تحدد بموضوع الدراسة الحالية فضلاً عن الحدود الزمنية التي انحصرت في الفترة ٢٠١٩/٧/٣ لغاية ٢٠٢٠/١/١.

سابعاً. ادوات جمع المعلومات: تم الاعتماد على المصادر العلمية التي تعرضت لهذا الموضوع مع محاولة التطويع والافادة من الدراسات الخاصة بهذا الموضوع في ظل اجتهاد الباحثين.

ثامناً. منهج الدراسة: تبنت الدراسة الحالية المنهج التحليلي عبر الحوار الفكري والافادة مما اجاد به الكتاب والباحثين فضلاً عن توظيف التجربة والخبرة والمعرفة للباحثين وبرؤية تؤكد الاجتهاد وتعميق الاضافة بقصد التجديد.

الإطار النظري للدراسة

أ. **مفهوم الفساد الاداري واسبابه:** يشكل الفساد الاداري حالة قائمة وملازمة للذات الانسانية منذ ان وجدت البشرية وما يدعم ذلك قوله تعالى (ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُم بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ (سورة الروم، آية ٤١) ومع التأكيد والاصرار على انتشار هذا الداء فأن الفساد لغة مأخوذة من الفعل فسد يفسد فساداً وفساد الشيء يعني عدم صلاحيته أي انه يخرج عن نطاق الفائدة والمنفعة ويصبح في حكم الغبار والفساد مقدار اللهو واللعب والمفسدة مصدرة الفساد (يسوعي، ١٩٧١: ٥٥) والفساد يكون بفعل الفاعل فان كان موظف فقد اخذ الرشوة وان كان مشرفاً تراخى عن اداء المهمة الموكلة اليه على اتم وجه اي ان الفساد يعني الحث على الرشوة وكل ما هو غير قانوني وهكذا الشأن مما ينذُر الادارات بأن هناك خرقاً في المهمات الموكلة اليهم وبالتالي خضوعهم لإدارة بشرية فرضت سطوتها بطريقة الفساد التي اعتمدتها مما يجعل المرتشي في حكم الطاعة العمياء والاستسلام للراشي وهنا مكمن الخطر لذا بات جلياً ان نضع موازين للتصرفات ونبتعد كل البعد عن ما يدنس النفوس بحيث نجعلها في حكم النفس المطمئنة فعلاً وقولاً، ومع كل ذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأنه (الفساد الاداري) اذ عُدَ اسلوب تكتيكي يتم اعتماده لمواجهة حالة طارئة بغية الخروج من المأزق والهفوات التي يتوقع ان تواجه المفسد وهناك من نظر الى الفساد الإداري بأنه الحالة الناجمة عن ضغط الظروف وارهاصاتها وبما يدفع الافراد الى قبول تصرف اساساً غير مقبول ومرفوض وبالمقابل هناك من وصفه (الفساد الاداري) بأنه عملية نصب شباك (فخ) للغير بقصد ايقاعه عبر ممارسات غير قانونية وتمهيد السبيل له بأنها حالات عادية ومألوفة وهنا اشارة الى القصور القيمي لدى الفرد بحيث يكون عاجز عن الالتزام الذاتي (Dobel, 1978: 680) .

وقد يكون الفساد الإداري بمثابة سلوك ممنهج من جهات خارجية بقصد طمس كل ما هو اخلاقي واضاعة الفرصة على البناة الحقيقيون واظهار دور المفلس اخلاقياً، اي انه سلوك منحرف يدفع افراد للقيام بعمل لصالح اخر عبر محفزات متنوعة واضراراً بالصالح العام (Caiden, 1977: 302). وقد وصل الحال الى عد الفساد الاداري ترتيبات تتبعها جهة محددة أو جهات من اجل تحقيق مصالح خاصة على حساب الصالح العام حتى وان تحملت المنظمة من جراء ذلك ضياع جهودها وخسارة مالها واسراف وقتها وتلاشي سمعتها وانعدام مكانتها.

ومع ذلك فأن الفساد الاداري تتنوع اسبابه والعوامل المساهمة في تكوينه اذ اجملها البعض بـ (الاسباب الذاتية المنظمية والمجتمعية) فالأسباب الذاتية تتعلق في شعور الفرد بالنقص والعوز

المادي وعدم القدرة على اشباع حاجاته على النحو الذي يدفعه الى التماس اكثر من سبيل غير قانوني اما بالنسبة للأسباب المنظمية فيمكن ان تتجلى من خلال جملة امور منها الازدواجية في التعامل، تراكم المعاملات وعدم الانجاز بالوقت المحدد، سيادة فكرة الاجراءات الرسمية الحادة والطويلة في العمل فضلاً عن بروز الشحناء والبغضاء والتنافس غير المشروع مقترنا ذلك بأوجه الصراع السلبي بين العاملين وحتى الادارات.

كما يقترن ما يتقدم بوجود مراكز تأثير تحتضن المتطفلين وممن يسعون الى التسلق على رقاب الاخرين يلازم ذلك وجود فكرة الوسيط والمعقب في انجاز المعاملات مما يترتب على ذلك احتمالية اختراق مراكز اتخاذ القرارات في العمل من قبل جهات لا حصر لها مما يؤثر على سير انجاز المعاملات ونتيجة لسيادة هذه الاسباب فقد يتبلور دور الاسباب المجتمعية التي لا تخرج عن غياب حالات الوعي وضعف الثقافة وتدني مستوى الاحاطة بالقانون يلازم ذلك غلبة الجهل في ميدان العمل بحيث لا يعرف الافراد طريقة التصرف من عدمه اي انعدام دوال التمييز الى حد جلاء الاختناقات وبروز معالم ضيق النفوس والاكثر اختفاء منطقة الثقة في المنظمة فضلاً عما سبق فأن سيادة أوجه البطالة على نحو عام وغياب تكافؤ الفرص وبروز معالم الوساطة مقترناً ذلك بسيادة شعور عام بعدم العدالة على مستوى المجتمع قد يشمل عامل دفع لإنتاج منافذ الفساد وقد يتأطر ذلك من خلال التوظيف السلبي لبروتوكول المناسبات (الدعوات الشخصية، الزيارات الخاصة، تقديم الهدايا، اقامة علاقات المصلحة، التواصل مع ذي المراكز من الأقارب، استغلال العلاقات مع المعارف) مما يوفر فرصة سانحه لممارسة الفساد، فالدعوة التي تقام لأجل تحقيق مصلحة خاصة والتقدم على الغير قد تمثل مدخلاً لممارسة الفساد وكذلك الزيارات لذي النفوذ والتأثير والاتصالات المباشرة معهم قد تستغل لنشر الفساد كما ان الهدايا التي تدس في الجيوب او تقدم في الظلمات تسهم في نشر الفساد يلازم ذلك حالات الاستغلال السيء للعلاقات مع الجهات صانعة القرار، لذا حريٌّ بالإدارات ان تضع الضوابط لكيفية تنظيم السلوكيات وعلى وفق دالة الاخلاقيات دون التأثر السلبي بالعلاقات وما يتبعها، لذا نقول ان الانجرار العاطفي وراء المصالح الضيقة وبناء العلاقات على اساسها يسهم في تدمير المنظمات بحيث انها لا ترى من افرادها الاّ فئة لا تعرف ذاتها ولا تعرف الآخرين من المجدين بل يتم الانبهار بحيل وألاعيب المفسدين وهنا مكامن الخطر ودالة الصعوبة الأمر الذي يقودنا الى ضرورة تكريس فكرة المنظومة الاخلاقية في العمل وبما يترتب عليه توافر القادة الاخلاقيون والعمال الاخلاقيون وحتى الاجراءات والقواعد تنظم على اساس قانوني اخلاقي، اذ ان الاخلاق هي العامل الحاسم في العمل فبدون الاخلاق تفقد المنظمات قيمتها وتتلاشى قيمتها وتصبح لا وجود لها فهي اقرب الى العفوية وهذا ما لا تبتغيه القيادات الادارية في المنظمات لأن حالات الرهان على الفوز والتميز والاسبقية قائمة وهنا دعوة الى الانطلاق من فكرة مفادها (نتنافس على التمسك بالأخلاق عند اداء المهمات الموكلة الينا) اي ان عملية تطبيق الاخلاق في كافة مجالات العمل يسهم في رسم مسارات صحيحة للتصرف بحيث ان العامل يحرص على المكانة في العمل مثلما يحافظ على اثاث بيته والملابس التي تحفظ جسده بحيث يرى ذاته ومستقبله ومعيشته في هذه المنظمة مما يترتب على ذلك رفض اي تصرفات غير مقبولة في العمل وعدم الانسياق وراء المتلهفين لإفشاء السلوكيات السلبية، فالدعوة لديهم ليس مكان لالتقاء العقول وتبادل المشورة بقدر ما أنها مدخلاً للاستغلال السيء للأخرين ويسري ذلك على الهدية والزيارة والعلاقات، عندما تسير الأمور وتحدد المهمات على وفق ما تمت الاشارة اليه فيما يخص الدعوة، فماذا يعني ذلك؟ وهنا استحضار لما قال (Mc Cardy, 1977: 227) ان الادارة

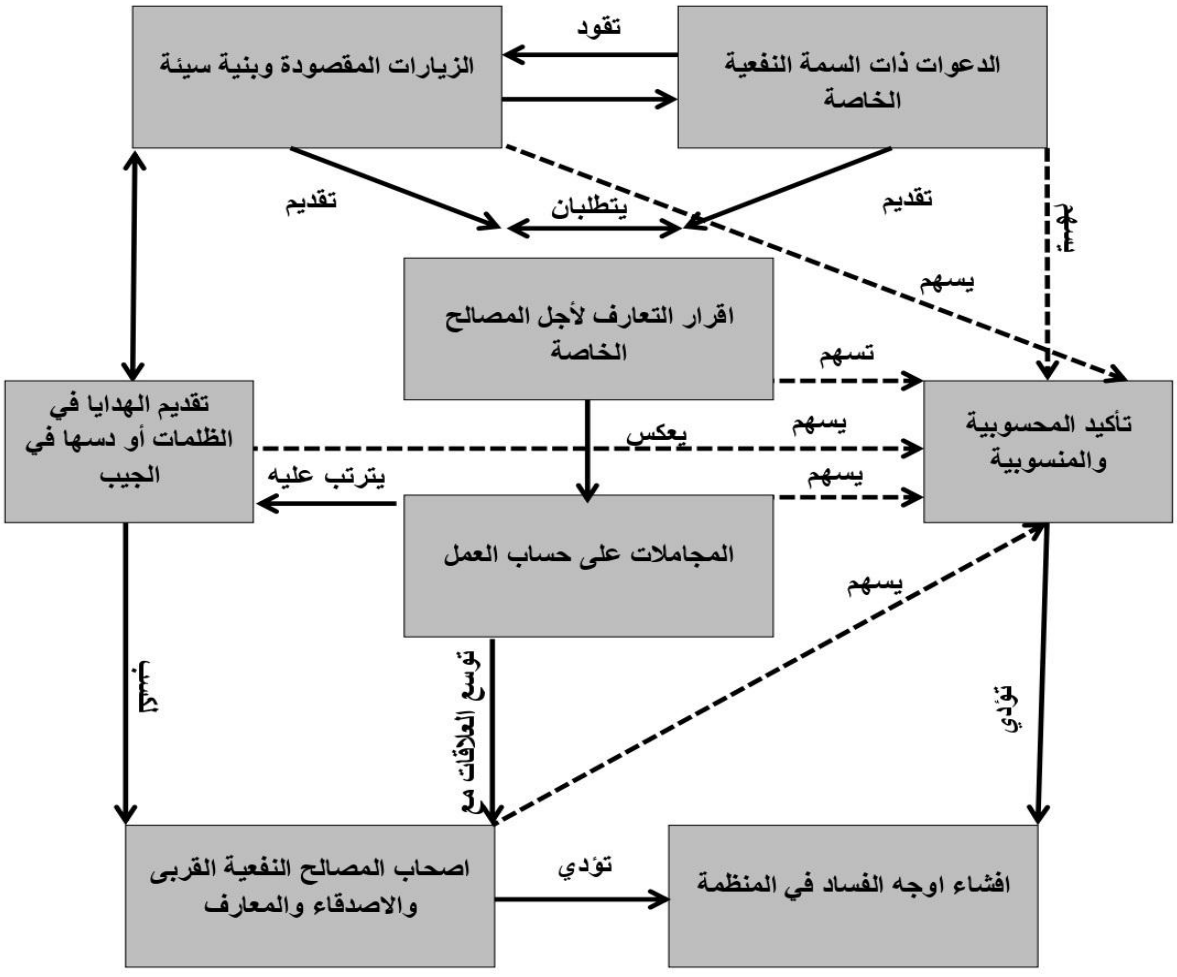
الجديدة تبدأ عندما يتحمل المديرون مسؤولية نتائج اعمالهم وبالمقابل فأن الإدارة الرديئة تظهر عندما يحاول هؤلاء المديرون عزل أنفسهم عنها.

ان معنى ما تقدم يؤكد استحواذ التصرفات ذات الطابع النفعي في العمل وبما يؤشر الأنانية والفردية ويرفض الاجتماعية والروح التعاونية ومن ثم بروز معالم المصلحة الضيقة التي تعني تحريك الامور على وفق الاهواء الذاتية وبما يجعل العامل يفكر في كل ما يدر عليه عائداً حتى وان تطلب ذلك استغلال الغير والإساءة اليهم وتبرير ذلك (مصلحتي مصلحتي) مما ينفي اوجه التماسك وتسود حالة القيل والقال وعلى نحو يؤشر ظهور معالم الثرثرة وبالتالي سيادة دور التنظيمات غير الرسمية وعلى وفق توجهات سلبية متباينة تتعارض مع واقع ومستقبل المنظمة، لذا اصبح جلياً ان المنظمات بأمس الحاجة الى الآليات التي تنظم السلوكيات بحيث تقدم استجابات تدخل في نطاق التعليم والإفادة دون اللجوء الى اتخاذ ملاذات من الدعوات الخاصة فالعامل يهمل عمله استناداً لدعوة حضرها رئيسه المباشر في بيته او في مطعم مما يقود الى حالات غير مرغوبة وتستفحل الظنون بين اطراف العمل الى درجة ارتفاع درجة اللا تأكد واختفاء علامات الثقة لذا نقول ان الأحجار التي لا يتم وضعها في صفوف متماسكة لإتمام البناء واظهار قوة الاساسات فكيف يتم اقامة المباني المكونة من عدة طبقات عليها وهنا اشارة الى قوة التماسك بين الادارات والعاملين بحيث تكون المنظمة قوية بأفرادها وفعالة بإجراءاتها وكفؤة بمواردها واخلاقية بقادتها، فالرأس عندما يكون صحيحاً وسليماً وبإمكانه التفكير ورسم الخطط وبما يعجل حركة الذراعين ويجعل الخطوات متتابعة، لذا نحرص ان تتحرك الادارات الماسكة لزمام الأمور على وفق مسارات صحيحة كي تتمكن من توجيه العاملين ضمن كل ما هو صحيح وصحي الى حد كشف كل ما يغور في النفوس وما تتكتم عليه الصدور وبما يكرس مفهوم الذات النظيفة التي تترفع عن كل ما هو معيب، فالفساد عيب ومعيب وانحراف وخروج عن الاصول لذا نرى ان كل المداخل المساهمة في ولادته مرفوضة ولا يجوز الاخذ بها مقترناً كل ذلك بضرورة الترفع عنها على كافة المديات وفي مختلف الاوقات ومهما تنوعت الثقافات وما حملته الظروف من تغييرات وما أملته الاحداث الأمر الذي يوفر دلالات للقول بأن الفساد الاداري خصم عنيد يتطلب استئصال جذوره على نحو جدي فضلاً عن وضع مجموعة من الأليات المساهمة في قبره والاكثر من ذلك اشاعة ثقافة قوية ترفض كافة اشكاله ومحاربة المروجين له الى درجة التنديد المستمر بهم وعلى كافة الاصعدة مع اعطاء العاملين حالات فعلية في منظمات ودول اخرى بأشكاله وما هي المآخذ التي تترتب على شيوعه وانتشاره، فالشركة التي تنتج مستحضرات للتجميل إذا لم تهتم بمواصفات الجودة على المستوى العالمي ستتعرض لانتكاسه وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات التي تنتج حليب الاطفال او العصير انظر شركة (Nestle) عند غشها لعصير التفاح الخاص بالأطفال والتلاعب وعدم الالتزام بالضوابط الأمر الذي يضع المنتج والشركة امام طائلة القانون وما يترتب على ذلك، اذ ان الغاية ليس جمع المال والكسب السريع بقدر ما يتطلب الحال تشخيص ردود الفعل تجاه المنتج، الخدمة وحتى الفكرة وهناك يبرز دور اصحاب العقول اللامعة الذين لا تؤسرهم القيود المصطنعة ولا تحدد حركتهم الضغوط الصادرة من البيئة وعلى نحو يؤكد فعلهم حتى وان جاء اشبه بقطرات الماء النازلة على قطعة من الحجر الصلد، وهنا اشارة الى بروز معالم المنحنى الاخلاقي في الوظيفة اذ ان تطوير الخُلق الاداري هو جزء لا يتجزأ من عملية الاصلاح اي انه احد العوامل المشتركة في عملية الخدمة المدنية . (غوشة، ١٩٨٤: ١٢٨).

ب.رؤية الإدارات للدعوات والزيارات والهدايا والمحسوبية وعلاقات القربى: لا زال وميض بروتوكول المناسبات قائماً في المجال الاداري وعلى النحو الذي مهد السبيل لفئة ليست بالقليلة من الادارات ان تركز على الدعوات وتعمل بالزيارات وتتقبل الهدايا (خليف، ٢٠٠٥: ٢٧) والاكثر من ذلك انها تقدم ذي النسب والقربى على الغير وهنا يستلزم الامر ان نضع فواصل ونقاط تمييز بين التوظيف الحسن وبين الاساءة والنية غير النظيفة في ممارسة هذه الأمور وقبولها على نحو طوعي، فالعفوية شيء وما هو مبيت ومخطط له شيء آخر، الامر الذي استلزم من الادارة ان تحسن حركتها وتحدد خيوط ارتباطها وان تضع مصلحة المجتمع في الصدارة وان تفكر قبل النطق وان ترفض فكرة اعطاء الوعود اللامعة لحسابات شخصية انطلاقاً من فكرة مفادها (ان من يريد التسلق على حسابك لا تضعه صديقاً لك بل احترس منه) وهذا يتطلب من الادارات ان تجيد فنون اللعبة وان تضع مقاسات ليست على قياس المصالح الذاتية البحتة بقدر ما يشتد الحال الى الصالح العام، اذ ان كثير من الدعوات تقام لمصالح مخطط لها سلفاً وعدداً من الزيارات تتم ممارستها بقصد التعرف على شخصية ما او اقامة جسور التواصل معها وهكذا الشأن مما يعني ان مثل هذه الاغطية تبرر ذلك بقصد كسب الافراد وتنمية رأس المال الاجتماعي واقامة جسور التواصل الاّ ان الفاحص والمنقب في خارطة العلاقات يجد صورة مغايرة هناك مصالح ومكاسب وتقوية مراكز والحصول على نفوذ مما يجعل فئات لا حصر لها في المنظمات لا تفكر في اداء المهمات على نحو صحيح بقدر ما تسعى الى اقامة العلاقات وممارسة الفعاليات وتقوية عرى التواصل مع فئة ما بقصد الدعم والاسناد وما الى ذلك. وهنا تتضح معالم الصورة وتشخيص ابعادها ويتم تحديد طبيعتها حتى انها ملونة ام عادية، مما يعني ان اي تصرف يخرج عن النطاق الاخلاقي المحدد على وفق متضمنات المدونة الاخلاقية للمنظمات يؤشر حالة من التذبذب وعدم الاستقرار في السلوكيات ومن ثم بروز فورات غير متوقعة في المجال المنظمي وخارجه، الأمر الذي يدفع نسبة لا حصر لها من الأفراد العاملين وحتى الادارات ان تقف بين متأمل وبين حائر وقد تبرز فئة تندد وتحاول ان تضع الحلول بقصد التصدي للمشكلات الاّ ان الذي يحصل هو وجود حالة من التغطية لبعض التصرفات غير مقبولة عبر اللجوء الى مكاتب المحاماة أو التشبث بأمثلة شعبية خاطئة مما يعكر مناخ العمل ويجعل الأسود يتداخل مع الأبيض ناهيك عن الحالات الرمادية، مما يقودنا الى القول بأن سيادة هذه الظاهرة في ميدان العمل يعني عدم الافادة من فكرة الوان الطيف الشمسي وبالتالي تصبح جميع الألوان في حكم اللون الواحد الذي لا غيره وهنا اشكالية لأن المنظمات بطبيعتها تتسم بالتنوع في افرادها فهناك عامل التنوع الثقافي الذي يعكس تنوعاً في القيّم والمعتقدات والرموز والتقنية وحتى الملابس الأمر الذي يفسر لنا ان التنوع الثقافي حالة قائمة وواقعية وضرورية، (المرشدي، ٢٠١٩: ١٠٢) لذا بدأت المنظمات تكرس جهودها لاحتواء هذه الحالة والأفئدة من معطياتها عليه نقول ان المنظمة التي لا تتمكن من العمل بفكرة التنوع الثقافي يتعذر عليها التواصل واثبات الوجود الى حد فقدانها لمستقبلها وبروز معالم النظرة السطحية لدى ادارتها.

وهنا اشارة الى ضرورة المراجعة واعادة النظر في كل فعل وتصرف داخل المنظمة وصولاً الى رصد حدودها Richards، (M.D., 1978: 367)، وتشخيص طبيعة العلاقات التي تربطها مع الجهات الخارجية اذ ان ذلك يترتب عليه امتلاكها لرؤية عما يجول في بيئتها بحيث تكون على معرفه وهذا ما جاء متماشياً مع طروحات مجموعة ماكنزي الاستشارية التي اكدت على (القيم المشتركة، الاستراتيجية، التهيئة الادارية، النمط، النظام، المهارات، الهيكل). فعملية الوقوف على حافة الشاطئ والتمتع غير من يمارس السباحة فيه و يتحرى عن العمق ومعرفة طبيعة المياه

الجارية لذا اصبح لزاماً على الادارات ان لا تقف موقف الحائر من الاشكاليات وحتى موقف المنبهر من ضخامة التحديات بقدر ما تعمل على تجنيد كافة القدرات ومن ثم التركيز على كل ما هو حرج ونادر ومحدود اذ ان العبرة ليست بالتقولات او طرح تساؤلات او عقد لقاءات بقدر ما يتطلب الحال وضع ضوابط لكل التصرفات وعلى كافة المستويات دون ملل أو استياء لأن الذي لا يعرف المغزى من حضور الدعوات عليه ان لا يسابق المدعوين ومن لا يحدد الهدف من الزيارات عليه ان لا يضع ذاته في قائمة الموفدين وهنا اشارة الى الضبط والالتزام ليس لتقديرات آنية بل لحسابات مستقبلية لذا نقول ان كثرة الكتابات وابداء التفسيرات قد لا تجد لها ايقاعاً في النفوس ما لم نعمد الى التطبيق الفعلي بحيث يحضر المشرف الاداري والعامل غير الماهر وبنفس النفس وعلى ذات الدرجة من التقدير دون تمايز لان ذلك يؤمن نجاحاً فعالاً لبروتوكول المناسبات، صحيح انه سائد رسمياً ودبلوماسياً واجتماعياً الاّ ان مسألة التعامل معه لا زالت تعاني من حالات الغموض واوجه التعقيد ترافقها الى الحد الذي جعل منها موضع توجس واثارة وخلق اشكاليات، فالدعوة التي تقام لأجل خرق نص قانوني لا جدوى لها والزيارة الهادفة الى التغطية والتستر عن اخطاء لا قيمة لها والهديه التي يتوقع منها الحصول على عائد مستقبلاً تفقد بريقها وصولاً الى مسألة العلاقات وصلة القربى، مما يستلزمه التعامل الشفاف وبروح حسنة وما تقدم يمكن تأطيره بالمخطط ادناه:



الشكل (٢): الدعوات النفعية الخاصة والزيارات بنية سيئة والهداية المغلفة في الظلمات مداخل لنشر الفساد

*اعداد الباحثين.

ج. الاليات التي تعتمدها المنظمات لمجابهة اوجه الفساد الإداري: تفكر الادارات في المنظمات بشكل منقطع النظير لمجابهة داء خطير اخذ فعله واستفحل شره في كافة ميادين العمل، مما حدى بها ان توظف قدراتها وتستحضر كل ما تمتلكه من اجل القدرة على مواصلة نشاطاتها وتقديم أفضل الخدمات وعلى نحو نزيه وشفاف، اذ ان الاستمرارية في العمل وبشكل ناجح يعني امكانية المنظمات في انتهاج السبل القويمة في المجال المنظمي ولقد تعددت الأليات التي تعتمدها المنظمات لمجابهة الفساد الاداري والتي تحددت بـ:

١. الوعي التام بمخاطر الفساد وعلى نحو يؤمن صورة متكاملة عنه لدى كافة الفئات بدءاً بالعاملين مروراً بالإدارات وانهاءً بالمجتمع علماً ان عملية كهذه تستلزم ثقافة قوية ترسخ التماسك وتبعد شبح الظنية بين المستويات التنظيمية، لذا نقول ان الذي لا تأمن العمل معه بشفافية لا يمكنك منحه الثقة لذا تبرز الحاجة الى تعميق الوعي بحيث يغور في النفوس مثلما تغور المياه في الارض.

٢. المعرفة بالقوانين والانظمة وعلى نحو يكشف كل ما هو محظور ويجب تجنبه بحيث تتولد لدى كل المستويات التنظيمية رؤية شاملة عن أهمية القانون وتطبيقه بشكل صحيح وفاعل دون الالتفاف والدوران حول روح النصوص وجوهرها والتأكيد على ان الالتزام بتطبيق القانون يمثل اعلى درجات الثقافة وأرقى حالات التطور، فالمنظمة وحتى المجتمع الذي لا يحافظ على روحيه الضبط القانوني يبقى يدور في عائمة الفوضى وعجلة التخبط.

٣. ابراز دور الرقابة المستمرة في كل ميادين العمل بحيث يكون العمل الرقابي قائماً وحياً ومتفاعلاً ليس لغايات الإيذاء ونصب الشباك وتقليل قيمة الأخرين ومحاولة ايقاع العقوبات بقدر ما يتطلب الأمر تأشير السلبي وحصره والعمل على تجنب العمل به مع التأكيد على كل ما هو ايجابي ومجدي ونافع فالذي لا تهزه الانحرافات في العمل يصعب عليه وضع المعالجات.

٤. العمل على اظهار ممارسات الفساد على مرأى ومسمع من فئات المجتمع في إطار التنشيط الاعلامي بحيث تظهر الحالات على نحو مرئي ومسموع دون تستر او تضليل وتعتيم، اي تتولد صورة كاملة ومتكاملة عن كل ما يجري الى حد تشخيص المفسدين وتأشير الممارسات الفاسدة لهم وتعميم ذلك الى حد محاربتهم وقهر اية قيمة لهم في العمل.

٥. تنظيم خطوات انجاز الاعمال وفي حدود القانون وبمنظور عادل بحيث تختفي السلسلة الاجرائية الحمراء وتنتهي معالم الروتين غير الهادف، اي ان العمل يتم على وفق منظور تكاملي يؤشر حالات الخرق مثلما يكشف عن اوجه القصور في العمل (النوفل والنجماوي، ٢٠١٩: ١٤) ولا نبغي من ذلك اهمال خطوات او تجاوز قواعد قانونية مهمة بقدر ما نؤكد على الضبط والالتزام والشفافية.

٦. متابعة خارطة العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل مع تأشير حالات التجاوز أو كل ما يقود الى المصلحة على حساب العمل ومتطلباته اذ ان رأس المال الاجتماعي القائم على الثقة يفوق فعله كل ما هو مؤسس على اساس الشكوكية ومجاراة الظروف، وهنا لا نبغى من قولنا سوى بناء هذه الخارطة وتأشير مفاتيح استخدامها دون الاساءة بحيث ان العلاقات بين أطراف العمل تكون لصالح الايفاء بمتطلبات العمل ورسالة المنظمة واهدافها.

٧. تثقيف الادارات والعاملين في مجال بروتوكول المناسبات وبما يؤمن النزاهة والشفافية وفي إطار الحوكمة بحيث تشارك الادارات في الحفلات والمناسبات الخاصة بالعاملين اي تكون موظفة لصالح كل ما يقتضيه العمل والصالح العام دون الانزواء في زوايا ضيقة ومشؤومة.

٨. العمل بالموروث الشرعي الذي يجسد الفضيلة ويحارب الرذيلة بحيث تبرز أهمية (الصدق، الكرم، الامانة، الشفافية، النزاهة وكل السجايا الحسنة) وبما يؤشر اهمية رأس المال الاخلاقي في العمل، بحيث تتأطر فكرة المنظمة الاخلاقية (قادة ومرؤوسين).
٩. اقرار عامل التدريب الأخلاقي في ميدان العمل وبما يؤمن اكتساب الصفات الحسنة للعاملين بعيداً عن كل ما هو سلبي مع محاولة مكافأة المتفوقين المشاركين، والأخذ بنظر الاعتبار متضمنات البرامج التدريبية الأخلاقية وما تحويه وترسيه في النفوس بحيث يتأطر الصدق وتقر العدالة ويؤشر الضبط الذاتي وهذا ما انتهجته عدة من المنظمات العالمية عبر اعتماد المدونات الأخلاقية في العمل.
١٠. ودعماً لما تقدم فقد أكد (مصطفى، ٢٠٠٥: ١٦) على ان الآليات الداعمة لمحاربة الفساد ترتكز على الرقابة وتشجيع حرية الاعلام فضلاً عن اشتراك المجتمع المدني في القرارات مع التركيز على الشفافية.
١١. اعداد قائمة بالعاملين في المنظمة ممن يتسمون بالنزاهة والشفافية مع تأشير الادوار الفعالة لهم واظهار نقاط القوة لديهم وعدهم المثل الاعلى الذي يحتذى به مع ابداء الشجاعة في تحديد الافراد ممن ينتهجون بعض الممارسات السلبية التي تدخل ضمن طائلة الفساد ومحاولة التنديد بهم وعدهم بؤراً متعفنة يجب الاحتراس منها وعدم التعامل معها حد العزل والفصل والإنهاء.
١٢. تشخيص الفئات التي تتجاهل مخاطر الفساد وتتعامل مع الحالات بعفوية ومحاولة ايقاظها والسعي لإصلاحها ومعايشتها وتقديم النصح والارشاد والتوعية لها لضمان كسبها كقوة اضافية للمنظمة دون الاهمال وتوجيه السهام الحادة اليها لأن المغزى ليس بالعقوبة بقدر ما ننشد الى الاصلاح والتنوير لذا نقول ان من يتم تجاهله واهماله اليوم من الممكن اصلاحه وتهذيبه في الغد، الأمر الذي يؤشر اهمية التواصل حتى مع الفئات التي تصدر منها تصرفات سلبية ذات طابع آني بقصد احتواءها وامكانية مسايرتها والعمل على تكييفها على وفق مقررات رسالة المنظمة وما تبتغيه عملية تقدم المجتمع وارتقاءه.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: توصلت الدراسة الحالية الى جملة استنتاجات أبرزها:

١. شيوع ظاهرة الفساد الاداري رغم تعدد وتنوع الآراء الناقدة لها الاّ انها متحركة ومتذبذبة والاكثر سابحة في عالم الاعمال.
٢. تعذر وضع صيغ فاعلة وفعالة بشأن انهاءها وقطع دابرها اي انها تتلون تبعاً لطبيعة البيئات التي تعمل فيها.
٣. غلبة الترويج لبعض اوجه الفساد عبر معابر الدعوة والزيارة والهدايا وعلى نحو يجعل منها منافذ لتمرير بعض اوجه الفساد دون توجس.
٤. ضعف الوعي الثقافي لدى فئات لا حصر لها بشأن مخاطر الفساد الاداري وانعكاساته على الواقع.
٥. وجود فئة داعمة وزاعمه لأوجه الفساد الى حد قبول بعض الممارسات السلبية بشكل تلقائي.
٦. ضعف الصيغ الرادعة للمفسدين في مجال الاعمال وعلى النحو الذي دفعهم الى التمادي في ممارسة بعض اوجه الفساد دون خوف أو حياء.
٧. غياب الدور الفاعل للتشريعات والضوابط القانونية في مجال مجابهة الفساد وتحجيمه بحيث ان المفسدين لديهم تصور واضح عن كل ما يقع ضمن دالة العمل.

٨. ضعف حالات التحفيز لنافخي الصافرة عن اوجه الفساد الى حد تجاهلهم وتهميش دورهم في المجال التنظيمي.
٩. ممارسة بعض الانشطة تحت رداء تسهيل الامور ومحاولة التغلب على عقد الاجراءات وبما يمهد السبيل لبروز دور المعقب أو الوسيط في تحريك المعاملة وتعجيل انجازها.

ثانياً. التوصيات: بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد تقدمت الدراسة الحالية بعدد من التوصيات أبرزها:

١. العمل على اظهار مخاطر الفساد الاداري وعلى نحو سلبي وبشكل متواصل.
٢. وضع اساليب وصيغ رادعة للفساد الاداري ومعاقبة الفاسدين وتأشير ادوارهم السلبية.
٣. ضرورة التوظيف الافضل لبروتوكول المناسبات وعلى نحو صحي وصحيح مع محاولة الاحتراس والتحفظ مِن بعض الدعوات ذات الطابع النفعي البحت وحتى الزيارات والهدايا .... الخ.
٤. اشاعة الثقافة بين فئات المجتمع بشأن مخاطر الفساد وعلى نحو اعلامي ومحاولة اعطاء الجامعات والمؤسسات الثقافية دورها الفعال في هذا المجال.
٥. تشخيص المفسدين والفئات الداعمة لهم وعلى نحو يؤشر حدود حركتهم والسعي الى الرصد والمراقبة والتوجيه المستمر لهم.
٦. التأكيد الفعلي على تطبيق القانون بشأن اي حالات خرق في مجال العمل وبما يسهم في اضفاء الصيغ القانونية دون تردد أو مجاملة.
٧. دعم واسناد المخبرين عن حالات الفساد في مجال العمل واعطائهم الاسبقية ومحاولة تامين الحماية لهم.
٨. العمل على تبسيط الاجراءات وحلحلة اي اشكاليات في العمل بحيث ينتفي دور المعقب والوسيط اي ان اداء الاعمال يأخذ الانسيابية دون تقاطع او توقفات.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. القرآن الكريم
٢. المرشدي، رياض حسين عيسى، دور ادارة تنوع المورد البشري في تحقيق الاداء العالي للمنظمات من خلال الدور الوسيط لإدارة الموهبة دراسة تحليلية في المستشفيات الاهلية في كربلاء اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٣. النوفل، سلطان احمد خليف والنجماوي، مزاحم رياض، ٢٠١٩، القصور في العمل الاداري، دار اليازوري، الاردن.
٤. خليف، سلطان احمد، ٢٠٠٥، إدارة المراسم اطر مفاهيمية، دار وائل للنشر، الاردن.
٥. غوشة، زكي راتب، ١٩٨٤، ترقية وتأصيل مهم واخلاقيات الخدمة المدنية بما ينسجم والموروثات العربية ويتناسب واحتياجات التحديث، المجلة العربية للإدارة، العدد الثالث والرابع.
٦. كافي، مصطفى يوسف، ٢٠١٧، التنمية المستدامة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن.
٧. يسوعي، الاب لويس معلوف، ١٩٧٠، المنجد في اللغة والآداب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، بيروت.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Caiden, G, E. & Caiden, N.J., 1977 Administrative Corruption, public Administrative review, Vol. may / tune.
2. Dobel, t. patriclc 1978, the Corruption of state American, political science review, vo.72.
3. Mc Curdy, H.E., 1977, Public administration a synthesis Menlo Park, California: Benjamin Cumming.
4. Richards, M.D. Organizational Goal Structure, west-publishing co. New York.